

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Hodnocení technické efektivity muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury ČR

Technical Efficiency Evaluation of Museums Established by the Czech Ministry
of Culture

Student: Bc. Kristýna Verešová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Bc. Jiří Bečica, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Verešová**
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Hodnocení technické efektivity muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury ČR**
Technical Efficiency Evaluation of Museums Established by the Czech Ministry of Culture

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Muzejní činnost v ČR v kontextu příspěvkových organizací
3. Charakteristika a analýza hospodaření muzeí v letech 2011-2015
4. Zhodnocení technické efektivity muzeí
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

COOPER, W. W., L. M. SEIFORD and J. ZHU, eds. *Handbook on data envelopment analysis*. 2nd ed. New York: Springer, c2011. International series in operations research & management science, Vol. 164. ISBN 978-1-4419-6150-1.

JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-155-0.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2015*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 290 s. ISBN 978-80-7478-833-8.

MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 až 2020*. Brno: Moravské zemské muzeum, 2015. ISBN 978-80-7028-462-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bc. Jiří Bečica, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.



.....
Bc. Kristýna Verešová

V Ostravě dne 21. 4. 2017

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Bc. Jiřímu Bečicovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, odborné vedení a čas, který mi věnoval při zpracování diplomové práce a Ing. Ivetě Vrabkové, Ph.D. za odborné rady při výpočtu metodou DEA.

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	MUZEJNÍ ČINNOST V ČR V KONTEXTU PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	9
2.1	Charakteristika kultury	9
2.1.1	Definice kultury a její členění	10
2.1.2	Kulturní politika ČR.....	12
2.1.3	Financování kultury.....	14
2.2	Státní příspěvková organizace a její charakteristika.....	16
2.2.1	Hospodaření státní příspěvkové organizace	16
2.2.2	Fondy státní příspěvkové organizace	19
2.3	Muzejní činnost v ČR.....	20
2.3.1	Základní pojmy v oblasti muzejnictví v ČR.....	21
2.3.2	Centrální evidence sbírek	22
2.3.3	Koncepce rozvoje muzejnictví	23
3	CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MUZEÍ V LETECH 2011 - 2015	26
3.1	Ministerstvo kultury ČR v roli zřizovatele	26
3.1.1	Příspěvkové organizace Ministerstva kultury ČR	27
3.1.2	Výdaje rozpočtu Ministerstva kultury ČR	27
3.2	Muzea zřizovaná Ministerstvem kultury ČR.....	32
3.2.1	Charakteristika muzeí.....	32
3.2.2	Míra finanční soběstačnosti muzeí	40
3.2.3	Celková zadluženost muzeí	41
3.3	Analýza vybraných ukazatelů.....	43
3.3.1	Mzdové náklady na zaměstnance	43
3.3.2	Mzdové náklady na návštěvníka	45
3.3.3	Návštěvnost na zaměstnance	46
3.3.4	Celkové náklady na návštěvníka	47
4	ZHODNOCENÍ TECHNICKÉ EFEKTIVITY MUZEÍ.....	49
4.1	CCR model orientovaný na vstupy.....	51
4.1.1	Metodika.....	51
4.1.2	Výsledky CCR modelu.....	52
4.2	BCC model orientovaný na vstupy.....	54
4.2.1	Metodika.....	55

4.2.2	Výsledky BCC modelu.....	55
4.3	Malmquistův index.....	57
4.3.1	Metodika.....	57
4.3.2	Výsledky Malmquistova indexu.....	58
5	ZÁVĚR.....	60
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam zkratek	72
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Posláním kulturního sektoru je péče o kulturní dědictví a to zejména v rámci muzejní a památkové sféry. Kulturní dědictví slouží k přenášení materiálních i duchovních hodnot vytvořených v minulosti z jedné generace na druhou. Samotná kultura má vazbu na vzdělávací systém, ekonomiku a rozsáhlé společenské souvislosti. V případě kultury hovoříme zejména o smíšených veřejných statcích, na jejichž trvalé produkci a spotřebě má kulturně vyspělý stát svůj zájem. Není tak divu, že rozsah produkovaných činností a produktů neustále narůstá a také vzhledem k současnému rozvoji společnosti a technickému pokroku, je i neustále kvalitnější. Je však potřeba brát v úvahu, že tento rostoucí trend s sebou nese zvyšující se požadavky na objem finančních prostředků vynakládaných na kulturu.

Hlavní roli v kultuře plní v České republice (dále jen ČR) Ministerstvo kultury (dále jen MK), které spolupracuje s dalšími resorty a územními samosprávnými celky na uchovávání hodnot kulturního dědictví. K tomuto účelu zřizuje MK ČR příspěvkové organizace. Tyto státní příspěvkové organizace jsou svým postavením a zaměřením v kultuře výjimečné.

Dílčím cílem č. 1 je charakteristika muzeí zřizovaných MK ČR a zhodnocení těchto muzeí z hlediska majetku a následujících ukazatelů - mzdové náklady na zaměstnance, mzdové náklady na návštěvníka, návštěvnost na zaměstnance a celkové náklady na návštěvníka.

Dílčím cílem č. 2 je zhodnocení muzeí zřizovaných MK ČR pomocí ukazatele míry finanční soběstačnosti a celkové zadluženosti.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení technické efektivity a technické produktivity muzeí zřizovaných MK ČR. Technická efektivita je hodnocena pomocí metody DEA za rok 2007 a roky 2011 - 2015. Technická produktivita je pak hodnocena za stejné období pomocí Malmquistova indexu.

Hypotézou práce je předpoklad, že míra finanční soběstačnosti jednotlivých muzeí zřizovaných MK ČR je méně než 50 %. Fungování příspěvkových organizací v rámci ČR upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů a zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V těchto zákonech není uvedena jednoznačně definice příspěvkové organizace. Proto je v rámci hypotézy vycházeno ze zákona Slovenské republiky č. 523/2004 Z. z., o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, kde se uvádí v § 21 odst. 2: „*Príspevková organizácia je právnická osoba štátu, obce a vyššieho územného celku, ktorej menej ako 50 %*

výrobných nákladov je pokrytých tržbami a ktorá je na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku zapojená príspevkom. Platia pre ňu finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci jeho rozpočtu.“

Diplomová práce je členěna do pěti kapitol, přičemž první a poslední kapitolu tvoří úvod a závěr. Práce se tedy skládá ze tří hlavních kapitol a dále je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na úvod do problematiky, tzn., že se věnuje charakteristice kultury a jejímu financování a kulturní činnosti v ČR, dále charakterizuje hospodaření státních příspěvkových organizací a muzejní činnost v ČR. Při zpracování teoretické části je čerpáno z odborné literatury, platných zákonných norem a veřejných elektronických zdrojů, které jsou vždy uvedeny.

Praktická část je složena ze dvou kapitol. První se věnuje charakteristice MK ČR, uvádí všechny příspěvkové organizace, které zřizuje a dále se zaměřuje na výdajovou část rozpočtu MK ČR. Poté se zaměřuje již jen na sledovaná muzea v rámci zadání práce, tedy muzea, která zřizuje MK ČR. Nejdříve je charakterizuje z různých pohledů a poté zkoumá výši majetku, který mají tyto státní příspěvkové organizace k dispozici. V této části práce se také nachází výpočet a zhodnocení míry soběstačnosti a celkové zadluženosti těchto muzeí. Dále se zde nachází analýza vybraných ukazatelů - mzdové náklady na zaměstnance, mzdové náklady na návštěvníka, návštěvnost na zaměstnance a celkové náklady na návštěvníka. Druhá kapitola praktické části řeší hlavní cíl práce, tedy hodnocení technické efektivity a produktivity sledovaných muzeí. Je zde uvedena metodika výpočtu a zjištěné výsledky. V této části je vycházeno z veřejně dostupných informací, zejména z výročních zpráv jednotlivých muzeí a ze systému Ministerstva financí - ARIS a IISP - Monitor za rok 2007 a za období let 2011 - 2015.

K dosažení cíle budou použity metody analýzy, komparace, indukce, syntézy a dedukce. Metoda analýzy bude použita zejména při zkoumání výdajové stránky rozpočtu MK ČR, majetku sledovaných muzeí a příspěvku zřizovatele. Neméně důležité zastoupení bude mít metoda komparace, která bude využita v rámci celé praktické části. Metoda indukce bude sloužit pro uvedení do problematiky státních příspěvkových organizací a muzejnictví v ČR. Metoda syntézy bude sloužit pro charakterizování muzeí jako státních příspěvkových organizací a metoda dedukce bude použita zejména v závěru této práce. V případě metody DEA bude použito metody matematického lineárního programování. Veškerá výsledná data jsou zpracována se slovním popisem do tabulek či grafů. Všechny použité zdroje jsou uvedeny

v seznamu použité literatury. Shrnutí obecných závěrů a potvrzení nebo vyvrácení hypotézy z praktické části této diplomové práce se nachází v poslední kapitole zvané Závěr. Zde bude zhodnoceno, zda a jakým způsobem bylo dosaženo hlavního a dílčích cílů diplomové práce a jaké byly zjištěny výsledky.

Je důležité brát v potaz, že každé z komparovaných muzeí je svým zaměřením ojedinelé. Vznik a postupný vývoj těchto muzeí je ovlivněn různými historickými souvislostmi a tak prezentované výsledky nejsou dogmatem, ale spíše zamyšlením. Nelze se totiž dívat na tato státní muzea jen z ekonomického úhlu pohledu, ale také z uměleckohistorického úhlu pohledu, protože v tomto pojetí nemusí být finanční stránka zabezpečení na prvním místě rozhodování.

Neziskovým sektorem a organizacemi, které v něm působí, se v ČR dlouhodobě zabývá Škarabelová (2007), která mimo jiné řeší udržitelnost příspěvkových organizací poskytujících kulturní služby. Důvodem zkoumání technické a produkční efektivity těchto muzeí ve vymezeném období je skutečnost, že tato muzea mají právní formu příspěvkové organizace a jsou zřízena za účelem veřejné služby. Zda mají příspěvkové organizace v dnešní době své opodstatnění, řeší Mitwallyová (2014). Příspěvkové organizace jsou financovány z prostředků zřizovatele, tedy veřejnými prostředky. V ČR se dlouhodobě věnuje problematice optimalizované alokace zdrojů a efektivnosti ve veřejném sektoru Ochrana (2010). Kulturní udržitelnosti jako strategií pro přežití muzeí a knihoven se zabývají Loach, Rowley a Griffiths (2017), neboť muzea a knihovny hrají nezastupitelnou roli v rámci zachování kulturního dědictví.

Hodnocením technické efektivity v kultuře, konkrétně v oblasti muzeí, galerií a památek v ČR se zabývá Placek, Pucek, Ochrana a Krapek (2016), kteří řeší rozdíly v efektivnosti kulturních organizací zřízených vládou pomocí metody DEA v letech 2011 - 2013. Metodu DEA také použili Taheri a Ansari (2013) při hodnocení efektivnosti muzeí v Teheránu, aby posoudili efektivnost těchto památkových institucí a tyto nálezy mohly být užitečné pro řízení těchto institucí z ekonomického hlediska. Metoda DEA se v poslední době velmi často používá pro hodnocení služeb ve veřejném sektoru. Použitím této metody u organizací veřejného sektoru se tak zabývá čím dál více autorů, v ČR např. Bečica (2016), který řeší zoologické zahrady v ČR a na Slovensku z pohledu technické efektivity a produktivity, nebo Vrabková a Vaňková (2014), které hodnotí technickou efektivitu ambulantní péče ve fakultních nemocnicích v ČR. V zahraničí pak např. Andersson, Antelius, Mansson a Sund (2017), kteří se zabývají technickou efektivitou a produktivitou na vysokých školách ve Švédsku.

2 MUZEJNÍ ČINNOST V ČR V KONTEXTU PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

Posláním kulturního sektoru je především péče o movité kulturní dědictví, které je spolu s nemovitým kulturním dědictvím a přírodním a krajinným rázem hodnotou, jež v mnoha směrech příznivě ovlivňuje život společnosti. Prostřednictvím kulturního dědictví se přenáší z generace na generaci materiální a duchovní hodnoty, které byly vytvořeny za celou existenci lidstva. Kulturní dědictví je jedním ze zdrojů vzdělanosti a kultivovanosti občanů a podporuje vytváření jejich sounáležitosti se státem, regiony a obcemi. Kulturní dědictví také patří mezi jeden z faktorů podílejících se na vytváření pozitivního obrazu ČR v zahraničí. Významně přispívá i ke kladnému výsledku ekonomiky ČR, neboť společně s přírodním a krajinným rázem, představuje zásadní podmínku socioekonomické kontinuity a prosperity tzv. turistického průmyslu.¹

Tento široký význam je zachycen v Listině základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku ČR. Článek 34 této listiny stanovuje práva k výsledkům tvůrčí duševní činnosti, která jsou chráněna zákonem a také právo přístupu ke kulturnímu bohatství, které je zaručeno za podmínek stanovených zákonem.²

K naplňování těchto práv významně přispívají muzea a galerie, ve kterých je uložena nejrozsáhlejší veřejně přístupná část movitého kulturního dědictví. Než se však práce bude věnovat samotné muzejní činnosti v ČR, je důležité charakterizovat, co to vlastně je kultura.

2.1 Charakteristika kultury

Pojem kultura je uplatňován v několika vědních disciplínách, a tak je vysvětlován velkou řadou definic. Pojetí kultury však lze v zásadě rozlišit na dvě skupiny - širší a užší pojetí. Dle **širšího pojetí** zahrnuje pojem kultura vše, co je vytvořeno lidskou civilizací - materiální výsledky lidské činnosti (např. nástroje, oděvy, obydlí) a duchovní výtvořiny lidí (např. náboženství, umění, zvyky). **Užší pojetí** vztahuje tento pojem spíše k projevům chování lidí, tzn., že kulturou určitého společenství jsou myšleny jeho symboly, zvyklosti, komunikační normy a jazykové rituály, předávané zkušenosti apod.³

¹ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010 - 2014* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/koncepce-a-dokumenty-659.html>.

² Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů.

³ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 2007.

2.1.1 Definice kultury a její členění

Pojem kultura pochází z latinského výrazu *colo*, jehož význam byl definován jako obdělávat, pěstovat, vzdělávat. Původně byl pojem kultura spojován s obděláváním zemědělské půdy a postupem času se formulovaly další definice tohoto pojmu.⁴

Za tvůrce moderní globální vědní definice kultury je považován **E. B. Tylor**, který ve svém díle *Primitivní kultura* (1871) uvedl první antropologické vymezení tohoto pojmu: „*kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.*“⁵

Velký sociologický slovník definuje kulturu takto: „*kultura je jedna z centrálních kategorií společenských věd, ve svém nejširším pojetí vyjadřující specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.*“⁶

Významná je i definice **Organizace spojených národů pro vzdělání, vědu a kulturu** (dále jen UNESCO): „*kultura musí být uvažována jako soubor distinktivních duchovních a hmotných, intelektuálních i citových rysů, které charakterizují společnost nebo společenskou skupinu, a zahrnuje vedle umění a písemnictví také způsoby života, způsoby soužití, hodnotové systémy, tradice a přesvědčení.*“⁷

Definici kultury obsahuje také klíčový dokument **MK ČR - Kulturní politika**, který definuje kulturu následovně: „*kultura je významným faktorem života občanské společnosti, který podstatnou měrou napomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji intelektuální, emocionální i morální úrovně každého občana a plní v tomto smyslu výchovně vzdělávací funkci. Propojuje Českou republiku s vnějším světem, zároveň ji však z něj i vyděluje; charakterizuje ji v porovnání s ostatními státy.*“⁸

Členění kultury

V základním slova smyslu, lze kulturu rozdělit na **kulturu hmotnou** (materiální), ta je představována lidskými materiálními výtvoři (artefakty) a **kulturu nehmotnou** (duchovní, nemateriální), která zahrnuje sociokulturní regulativy (normy, hodnoty, pravidla, omezení,

⁴ UNIVERZITA KARLOVA. *Velký sociologický slovník*. 1996. s. 547.

⁵ Tamtéž. s. 548.

⁶ Tamtéž. s. 547.

⁷ UNESCO. *Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversitě* [online]. [cit. 2017-01-11]. s. 1. Dostupné z: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_cs.pdf.

⁸ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Kulturní politika 2001* [online]. [cit. 2017-01-11]. s. 4. Dostupné z: http://www.nulk.cz/files/kestazeni/kulturni_politika.pdf.

zákony), ideje a symbolické systémy (jazyk, písmo, náboženství, umění nehmotné povahy - hudba, tanec, literatura) a instituce, které organizují lidské chování (rodina, manželství, církve).⁹

Tradiční klasifikace rozlišuje tyto oblasti kultury - umění, církve, ochrana kulturních hodnot, kulturně výchovná činnost, masmédiá a odborný management odvětví.¹⁰

Studie **Ekonomika kultury v Evropě** byla vypracována pro Evropskou komisi a snaží se zachytit společenský a hospodářský vliv kulturního odvětví v Evropě. Zaměřuje se na kulturní a tvůrčí odvětví jako sektor, který se rozvíjí rychleji než zbytek ekonomiky. Rovněž poukazuje na to, že kultura podporuje evropskou integraci. Tato studie člení kulturu následovně:

- **kulturní odvětví**, které se dále člení na neprůmyslová odvětví a průmyslová odvětví. **Neprůmyslová odvětví** vytvářejí nereprodukovatelné zboží a služby, které jsou „konzumovány“ na místě (např. koncert, výstava). Jedná se o tyto umělecké oblasti: výtvarné umění zahrnující sochařství, malířství, fotografii, řemesla; scénická umění zahrnující divadlo, operu, tanec, orchestry, cirkus; trhy s uměním a starožitnostmi; a kulturní dědictví zahrnující pamětihodnosti, muzea, archeologické lokality, archívy a knihovny. **Průmyslová odvětví** vytvářejí kulturní produkty, které jsou určeny k hromadnému šíření a vývozu a masové reprodukci (např. film, kniha, zvuková nahrávka). K tomuto „kulturnímu průmyslu“ patří vydávání knih a tisku, hudba, film a video, videohry, vysílání.
- **tvůrčí odvětví**, ve kterém se kultura stává tvůrčí investicí do produkce nekulturního zboží (např. aktivity jako design, architektura a reklama). Kreativita je chápána jako využití kulturních prostředků ve výrobním procesu nekulturních odvětví a tedy jako zdroj inovace.¹¹

Kultura plní **funkci** reprezentační, integrační, edukativní, sociální, společenskou, motivační, ekonomickou a terapeutickou.¹²

⁹ ŠKARABELOVÁ, S., J. NESHYBOVÁ a J. REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 2007.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO VZDĚLÁVÁNÍ A KULTURU. *Ekonomika kultury v Evropě* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z:

https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi44cnPn_TSAhUCKYwKHcUJDCQQFggjMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mkcr.cz%2Fdoc%2Fcms_library%2Fekonomika-kultury-v-evrope-1921.doc&usg=AFQjCNFhg85f7S4_HAZMuNICldbcCNgb_5Q.

¹² MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Kulturní politika 2001* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: http://www.nulk.cz/files/kestazeni/kulturni_politika.pdf.

2.1.2 Kulturní politika ČR

Pojmem **kulturní politika** se rozumí určitý záměr státu v oblasti kultury. To znamená, že stát určuje priority a cíle v kultuře a zároveň stanovuje nástroje, kterými budou podporovány. Kulturní politika ČR je vždy samostatný vládní dokument na konkrétní časové období.

Pro vývoj odvětví kultury v ČR lze za rozhodující stanovit rok 1989. Před tímto rokem bylo odvětví kultury zařazeno do „nevýrobní sféry“ a kulturní instituce nebyly nijak motivovány k efektivnějšímu chování. Efektivní rozvoj kultury byl znemožněn převahou státního monopolu v oblasti vlastnictví, kompetencí a rozhodování. Státní management byl v těchto sférách strnulý a preferoval se politický a ideologický význam uspokojování kulturních potřeb.¹³

Po roce 1989 prošla celá společnost a s ní i umění procesy transformace, privatizace, odstátnění, vznikem a zánikem uměleckých organizací a utvářením nových podnikatelských záměrů v rámci nových právních předpisů. Princip odstátnění kultury znamenal pro stát to, že může nanejvýš provozovat národní instituce (např. Národní divadlo), avšak vše ostatní má být převedeno na kraje, obce a občanské aktivity. Do popředí vstoupilo kulturní dědictví a prioritou se stala záchrana zdevastovaného památkového fondu.¹⁴

První vládní dokument zabývající se kulturní politikou byl však vytvořen až 10. ledna 2001 s názvem **Kulturní politika: Funkce kultury, hlavní cíle a nástroje kulturní politiky**. Vláda se v něm usnesla na účinnější státní podpoře kultury a to až do roku 2005. Tento dokument podněcuje orgány státní správy a samosprávy, aby se kulturou více zabývaly. Jejich role spočívá v utváření legislativních, finančních, koncepčních a do určité míry také organizačně institucionálních předpokladů pro podporu podílení se občanů na kultuře.¹⁵

Od roku 2001 vzniklo několik dokumentů zabývajících se státní kulturní politikou. V současné době je realizována **Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020 (s výhledem do roku 2025)**, kterou přijala vláda ČR usnesením č. 266 ze dne 15. dubna 2015.

Dle tohoto dokumentu je nutné nově chápat kulturu v širším kontextu jejich vazeb na vzdělávací systém, ekonomiku a rozsáhlejší společenské souvislosti. Stát má za úkol prostřednictvím MK ČR a ve spolupráci s ostatními resorty a územními samosprávnými celky věnovat se uchování hodnot kulturního dědictví a jejich zapojení do soudobého života společnosti. Pomocí legislativních prostředků, ekonomických nástrojů a daňové politiky utvářet takové společenské

¹³ ŠKARABELOVÁ, S., J. NESHYBOVÁ a J. REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 2007.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ Tamtéž.

podmínky, které podporují rozvoj umění, posilují kreativitu a podporují rozvoj kulturních a kreativních odvětví. Tento přístup je zárukou pro předání kulturního dědictví příštím generacím a k jeho dalšímu šíření.¹⁶

Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020 se zaměřuje na následující priority, ke kterým má stanoveny konkrétní záměry a opatření:

- Podpora kulturní identity, kulturní rozmanitosti a mezikulturního dialogu,
- Rozvoj kreativity, podpora kulturních činností a vzniku kulturních statků, poskytování veřejných kulturních služeb, práce s publikem, podpora přístupu ke kultuře a rozvoj participativní kultury usnadňující sociální začlenění,
- Uchování kulturního dědictví,
- Využití kulturního dědictví a kulturních činností, služeb a statků pro rozvoj hospodářství a zvyšování konkurenceschopnosti, podpora mobility,
- Využití nástrojů eCulture pro rozvoj kultury,
- Efektivnější prostředí pro podporu kulturních činností, poskytování veřejných kulturních služeb, vzniku kulturních statků a uchování kulturního dědictví.¹⁷

Nástroje kulturní politiky

Obecně lze nástroje, které stát využívá k realizaci své kulturní politiky rozdělit na:

- **legislativní** - ministerstvo kultury rozděluje legislativu pro kulturu do několika skupin: umění, knihovny a knižní kultura, ochrana movitého kulturního dědictví, státní památková péče, muzea a galerie, kinematografie a hromadné sdělovací prostředky,
- **ekonomické** - jsou odvozeny od příslušných veřejných rozpočtů, popřípadě od soukromých sponzorů, tato ekonomická podpora je uskutečňována mimo jiné: daňovými úlevami, podporou ekonomické soběstačnosti neziskových subjektů provozujících kulturu, dotacemi ze státního rozpočtu, aj.,
- **institucionální** - ministerstvo kultury je hlavní institucí zabezpečující kulturní činnost, pro tuto činnost má své odbory: odbor knihoven, odbor muzeí, odbor české hudby, odbor památkové péče, odbor umění, odbor regionální a národnostní kultury, odbor výzkumu a vývoje,

¹⁶ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020: Důvodová zpráva* [online]. [cit. 2017- 01-23]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>.

¹⁷ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020: Plán implementace Státní kulturní politiky na léta 2015 - 2020* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>.

- **řídící** - hlavními řídicími nástroji jsou státní kulturní instituce, které zajišťují přístup občanům ke kulturnímu bohatství, odbory kultury krajů a obcí,
- **metodické** - díky metodickému a osvětovému způsobu je možno motivovat kulturní chování subjektů nezávislých na orgánech státní správy.¹⁸

Tyto vyjmenované nástroje slouží státu k uskutečňování své kulturní politiky.

2.1.3 Financování kultury

Základ ekonomické hodnoty kulturních statků spočívá zejména v jejich **vzácnosti** a **užitné hodnotě**, kterou je velmi obtížné objektivně stanovit. V případě kulturních statků je velká odlišnost v užitné hodnotě určitého statku pro různé spotřebitele, z toho vyplývá i cena příslušného statku. Vzhledem k tomuto složitému určení, pro které je potřeba vysoké kvalifikace, často dochází k extrémům při financování produkce příslušných kulturních statků. Na jedné straně dochází k případům, kdy jsou kulturní statky přeceňovány a na druhé k případům, kdy jsou tyto statky nedoceňovány.¹⁹

Kulturu lze v nejširším pojetí chápat jako **smíšený veřejný statek**, přičemž na jeho trvalé produkci a spotřebě má kulturně vyspělý stát zájem. Rozsah produkovaných kulturních činností a produktů neustále roste a vzhledem k celkovému rozvoji společnosti a technickému pokroku je i kvalitnější. Nicméně tento rostoucí trend s sebou nese zvyšující se požadavky na objem vynakládaných prostředků.²⁰

Při rozhodování o rozsahu financování kultury rozhoduje především společenský zájem o produkci určitých kulturních statků. V případě financování kultury z veřejných rozpočtů jde o to, kolik chce občan z vlastní vůle (tzn. na základě určité potřeby konzumace kulturních statků) dát na kulturu. Problém je zjistit preference občanů týkající se jejich zájmu o produkci a spotřebu jednotlivých druhů kulturních statků. Na základě politického rozhodnutí musí při realizaci finančních toků správce příslušné rozpočtové kapitoly na příslušné vládní úrovni konkrétně rozhodnout: kolik finančních prostředků je potřeba zajistit v daném čase; využití finančních prostředků podle druhů produkovaných kulturních statků; komu, jakým způsobem a za jakých okolností budou určité finanční prostředky poskytnuty; jaké budou použity

¹⁸ PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. 2012.

¹⁹ Tamtéž.

²⁰ Tamtéž.

mechanismy pro poskytování finančních prostředků a jakým způsobem bude zajištěna maximální efektivnost vydaných prostředků.²¹

Velikost spotřeby kulturních statků je v podstatě dána trhem, neboť občan rozhoduje, jaké množství v jaké době a kvalitě a od kterého producenta bude spotřebovávat. V případě čistých veřejných statků mohou mít kulturní statky spotřebu automatickou a fakultativní. **Automatická spotřeba** zahrnuje například péči o kulturní památky a **fakultativní spotřeba** například využívání rozhlasu a televize.²²

V oblasti kulturních statků se můžeme setkat se všemi základními typy statků, tj.:

- **čisté veřejné statky** - pro tento typ statků se uplatňují tyto znaky: nevylučitelnost ze spotřeby, nedělitelnost spotřeby a nulové mezní náklady na spotřebu každého dalšího spotřebitele, např. návštěva kulturní památky s volným vstupem,
- **smíšené veřejné statky** - pro tento typ statků je charakteristické, že na financování se z určité části podílejí prostředky z veřejných zdrojů, např. prohlídka státního hradu, na jehož udržování přispívá stát; tyto statky lze také rozlišit z hlediska vlivu na počet občanů - **národní** (mají maximálně široký vliv na nejširší vrstvy národa) a **lokální** (mají vliv na omezený okruh obyvatel),
- **soukromé statky** - tento typ statků je charakteristický tím, že pořízení se financuje výlučně ze soukromých zdrojů za tržní ceny a vlastnictví zůstává soukromé, např. zakoupení a užívání uměleckého díla,
- **poručnícké statky** - tento typ statků je předmětem veřejného zájmu z národních, politických a jiných důvodů, např. podíl původní české hudby na vysílání v různých masmédiích.²³

Činnosti v kultuře bývají zpravidla ztrátové a při financování jde obvykle o to, aby ztráta byla co nejnižší. Financování kultury v ČR je v současné době takové, že kulturní statky produkují převážně různé ekonomické subjekty hospodařící jako příspěvkové organizace (dále jen PO). Tradičním producentem kulturních statků jsou např. divadla a muzea, která hospodaří jako PO. PO mají svého zřizovatele, který přispívá určitou částkou do rozpočtu příslušné kulturní organizace.²⁴

²¹ PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2008.

²² Tamtéž.

²³ PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. 2012.

PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2008.

²⁴ PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2008.

2.2 Státní příspěvková organizace a její charakteristika

O příspěvkových organizacích můžeme říci, že jsou výsledkem právního systému socialistického Československa, neboť shodná úprava tohoto typu právnických osob se vyskytuje pouze v právním řádu Slovenské republiky. To je dáno zejména dlouhodobým společenským vývojem právních řádů České republiky a Slovenské republiky. Tento typ právnických osob se v podstatě v zahraničních právních úpravách vůbec nevyskytuje.²⁵

Česká právní úprava rozlišuje dva typy příspěvkových organizací:

- **příspěvkové organizace zřizované územními samosprávnými celky**, které se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů,
- **příspěvkové organizace zřizované státem**, jejichž hospodaření a zřizování se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a následně zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

Příspěvkové organizace jsou právnické osoby veřejného práva a mohou vznikat a zanikat rozhodnutím zřizovatele, kterým tedy může být obec, kraj nebo stát.²⁶

Práce je zaměřena na muzea, která zřizuje MK ČR, tedy na státní příspěvkové organizace, neboť zřizovatelem je organizační složka státu. Proto se práce dále věnuje tomuto typu příspěvkové organizace.

2.2.1 Hospodaření státní příspěvkové organizace

Jak již bylo výše zmíněno, aktuálně platným právním základem pro hospodaření státních příspěvkových organizací (dále jen SPO) je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje finanční hospodaření PO, které zřizují organizační složky státu.

SPO hospodaří s finančními prostředky, které získá hlavní činností a s finančními prostředky přijatými ze státního rozpočtu a to pouze v rámci finančních vztahů, které stanoví zřizovatel. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s prostředky, které získá jinou činností, s peněžitými

²⁵ CENTRUM PRO VÝZKUM NEZISKOVÉHO SEKTORU. *Příspěvkové organizace jako konkurent Nestátním neziskovým organizacím* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevkove_organizace_pro_web.pdf.

²⁶ Tamtéž.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 2013.

dary od fyzických a právnických osob, s finančními prostředky poskytnutými ze zahraničí a dalšími finančními prostředky podle zákona č. 218/2000 Sb.²⁷

Hlavní činnost je vymezena zřizovatelem SPO zvláštním zákonem a vykonávána SPO. Vedlejší činnost se pak nazývá u SPO jiná činnost, což je jeden z rozdílů mezi SPO a PO územního samosprávného celku (dále jen PO ÚSC), neboť u PO ÚSC se tato činnost nazývá doplňková. Zisk, který tyto PO vytváří ve své vedlejší činnosti, mohou použít jen ve prospěch své hlavní činnosti.²⁸

Hospodaření SPO se řídí jejím rozpočtem, který po zahrnutí příspěvku ze státního rozpočtu (dále jen SR) nebo po stanovení odvodu do SR musí být sestaven jako vyrovnaný. Tento rozpočet může obsahovat pouze náklady a výnosy, které souvisejí s poskytovanými službami dané SPO, tedy s těmi, které jsou předmětem její hlavní činnosti.²⁹

SPO musí dbát na to, aby určené úkoly plnila tím nejehospodárnějším způsobem a zároveň dodržela stanovené finanční vztahy, které má ke SR. Finanční prostředky, se kterými nakládá, smí používat pouze k účelům, na které jsou určeny. To znamená, na krytí nezbytných potřeb, na opatření, které se zakládají na právních předpisech a na krytí opatření, které jsou nutná k zabezpečení nerušeného chodu organizace. Úhrady, ke kterým se SPO zaváže v běžném roce, nesmí překračovat její rozpočet na tento rok.³⁰

V případě prodeje nemovitého majetku ČR, se kterým SPO hospodaří je povinna do 15 pracovních dnů po připsání částky na její účet odvést do SR příjmy z tohoto prodeje. Výjimku tvoří příjmy z prodeje nemovitého majetku, který SPO nabyla darem nebo děděním.³¹

SPO má tyto **finanční vztahy** stanovené zřizovatelem:

- příspěvek na provoz ze SR nebo odvod z provozu do SR,
- návratná finanční výpomoc,
- individuální a systémové dotace na financování programů a akcí,
- odvod z odpisů,

²⁷ Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

²⁸ Tamtéž.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2015*. 2015.

²⁹ Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

³⁰ Tamtéž.

MOCKOVČIAKOVÁ, A., D. PROKŮPKOVÁ a Z. MORÁVEK. *Příspěvkové organizace 2012 - 2013*. 2012.

³¹ Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

- dotace na úhradu provozních výdajů dle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou ČR svěřeny finanční prostředky z finančních mechanismů včetně stanoveného podílu SR na financování těchto výdajů,
- dotace na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie včetně stanoveného podílu SR na financování těchto výdajů.³²

Příspěvek na provoz se určí v případě, kdy rozpočtované náklady bez příspěvku ze SR překračují rozpočtované výnosy. Naopak **odvod z provozu** určí zřizovatel SPO v případě, že její rozpočtované výnosy překračují rozpočtované náklady. Výše těchto ukazatelů se stanoví jako rozdíl objemu rozpočtovaných nákladů a výnosů z hlavní činnosti. Výše příspěvku na provoz a následně jeho čerpání může být zřizovatelem vázán na předem dané ukazatele - většinou na jednotku výkonů, které zabezpečuje SPO. V případě, že není příspěvek vázán na jednotku výkonů, může organizace čerpat příspěvek na činnost až do výše, která je závazně určena zřizovatelem.³³

Hospodářský výsledek je tvořen výsledkem hospodaření z hlavní činnosti a ziskem, který je vytvořen v jiné činnosti po zdanění. V případě, že hospodaření organizace za běžný rok skončí ztrátou a to i po zahrnutí příspěvku - zhoršený hospodářský výsledek, je zřizovatel povinen projednat se SPO zabezpečení jeho úhrady a to do konce následujícího rozpočtového roku. Úhrada tohoto zhoršeného hospodářského výsledku se zajistí:

- z rezervního fondu SPO,
- z rozpočtu kapitoly zřizovatele - v případě, kdy není dostatek prostředků v rezervním fondu,
- ze zisku po zahrnutí příspěvku na provoz nebo odvodu z provozu - zlepšený hospodářský výsledek, v následujícím rozpočtovém roce, pokud není dostatek prostředků ani v rozpočtu kapitoly.³⁴

Pokud není zhoršený hospodářský výsledek uhrazen ani ze zlepšeného hospodářského výsledku zruší zřizovatel SPO. Zrušení proběhne do konce roku následujícího po roce, z jehož výsledku hospodaření měl být uhrazen zhoršený hospodářský výsledek, pokud jej neuhradí z rozpočtu kapitoly. Naopak pokud hospodaření SPO skončí zlepšeným hospodářským výsledkem využije se přednostně k úhradě jejího zhoršeného hospodářského výsledku.³⁵

³² Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

³³ Tamtéž.

³⁴ Tamtéž.

³⁵ Tamtéž.

2.2.2 Fondy státní příspěvkové organizace

PO vytváří své peněžní fondy, v případě PO ÚSC se jedná o rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. SPO vytváří obdobné fondy, avšak investiční fond se u ní nazývá fond reprodukce majetku. Fondy se také částečně liší ve struktuře prostředků a účelu užití.³⁶

Do fondů se může rozdělovat zlepšený hospodářský výsledek, ale pouze v případě, že byl uhrazen případný zhoršený hospodářský výsledek z předchozího roku. Rozdělení zlepšeného hospodářského výsledku SPO pak vypadá následovně:

- do rezervního fondu bez omezení,
- do fondu odměn do výše 80 % zlepšeného hospodářského výsledku, nejvýše však do výše 80 % limitu prostředků na platy nebo přípustného objemu prostředků na platy,
- do fondu reprodukce majetku do výše 25 % zlepšeného hospodářského výsledku.³⁷

SPO tedy vytváří rezervní fond, fond reprodukce majetku, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

Rezervní fond je vytvářen ze zlepšeného hospodářského výsledku, z přijatých peněžních darů a z peněžních prostředků poskytnutých ze zahraničí. Prostředky rezervního fondu lze využít k úhradě zhoršeného hospodářského výsledku a sankcí, k doplnění fondu reprodukce majetku se souhlasem zřizovatele a k překlenutí časového nesouladu, který je mezi výnosy a náklady.³⁸

Fond reprodukce majetku je vytvářen z odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (dále jen HaNM), z přidělu ze zlepšeného hospodářského výsledku, z výnosů z prodeje dlouhodobého movitého HaNM, z výnosů z prodeje nemovitého majetku, který SPO nabyta ve prospěch státu darem nebo děděním, z darů a z výnosů povolených veřejných sbírek určených na pořízení a technické zhodnocení dlouhodobého HaNM, z prostředků poskytnutých ze zahraničí, které jsou určeny účelově na pořízení a technické zhodnocení dlouhodobého HaNM. Prostředky fondu reprodukce majetku lze využít na financování pořízení a technického zhodnocení dlouhodobého HaNM, k úhradě úvěrů a jako doplňkového zdroje financování oprav a udržování dlouhodobého i krátkodobého HaNM a na pořízení krátkodobého HaNM.³⁹

³⁶ MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKÚPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2015*. 2015.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2010.

³⁷ Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

³⁸ Tamtéž.

³⁹ Tamtéž.

Fond odměn je vytvářen přidělem ze zlepšeného hospodářského výsledku. Z prostředků fondu odměn se hradí přednostně případné překročení prostředků na platy, jehož výše se zjišťuje podle zvláštního právního předpisu.⁴⁰

Fond kulturních a sociálních potřeb je vytvářen základním přidělem na vrub nákladů SPO z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mezd a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za práci, která je vykonávána v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť a na stipendia interním vědeckým aspirantům a zaměstnancům na studijních pobytech. Prostředky fondu jsou určeny k zabezpečování sociálních, kulturních a dalších potřeb. Jsou určeny pro zaměstnance v pracovním poměru k zaměstnavateli, státní zaměstnance podle zákona o státní službě, příslušníky ve služebním poměru, soudce, žáky středních odborných učilišť a učilišť, interní vědecké aspiranty, důchodce, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u zaměstnavatele, případně pro rodinné příslušníky zaměstnanců a jiné právnické nebo fyzické osoby.⁴¹

Prostředky, které zůstávají ve fondech k 31. prosinci se převádějí do následujícího rozpočtového roku.⁴²

2.3 Muzejní činnost v ČR

O muzejnictví lze říci, že se jedná o obor, který se podílí na shromažďování, uchovávání a ochraně značné části movitého kulturního dědictví v ČR. Dále vytváří obraz přírody a dějin společnosti již od počátku známé historie lidské civilizace ve středoevropském prostoru. Tento obraz je nutný i pro orientaci návštěvníků v současném světě.

Muzea poskytují občanům veřejné služby - zejména výstavy a programy, které čerpají z muzejních sbírek a které jsou určené pro návštěvníky muzeí. Nepřímo, ale významně přispívají ke zprostředkování obrazu přírody a dějin společnosti i pro nejširší veřejnost a to prostřednictvím práce s veřejností, různých publikací, zpřístupňováním sbírek badatelům a dalšími formami poskytování poznatků získaných studiem sbírek.⁴³

⁴⁰ Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž.

⁴³ MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010 - 2014* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/koncepce-a-dokumenty-659.html>.

Muzejnictví je v ČR spojeno s tradicí budování moderní občanské společnosti. Tato nepřetržitá tradice existuje déle než dvě století a její základy jsou ještě starší. Ochranná, výzkumná a osvětová role a upevňování národní kulturní identity je spojeno s muzejnictvím na území dnešní ČR nejméně od roku 1775. V tomto roce byl podán první návrh na založení *Českého muzea* kladoucího si za cíl ukazovat přírodní bohatství země a podporovat jeho studium a využití.⁴⁴

Podmínky ochrany sbírek, které jsou uchovávány zejména v muzeích a galeriích stanovuje zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanovuje podmínky a způsob, kterým je vedena evidence sbírek muzejní povahy a dále práva a povinnosti vlastníků sbírek muzejní povahy. Zákon upravuje i veřejně prospěšné služby, vybrané veřejné služby a standardizované veřejné služby, které poskytují muzea a galerie a stanovuje podmínky jejich poskytování a sankce za porušení stanovených povinností.⁴⁵

2.3.1 Základní pojmy v oblasti muzejnictví v ČR

Výše zmíněný zákon č. 122/2000 Sb., vymezuje tyto základní pojmy:

- **sbírka muzejní povahy** - jedná se o sbírku, která je ve své úplnosti významná pro prehistorii, historii, literaturu, umění, přírodní nebo společenské vědy, techniku. Tuto sbírku tvoří soubor sbírkových předmětů, které byly shromážděny lidskou činností. Pokud je vlastníkem sbírky ČR nebo ÚSC je tato sbírka veřejným statkem.
- **Sbírkový předmět** - je věcí movitou nebo se jedná o nemovitost nebo soubor těchto věcí - přírodninu nebo lidský výtvar. Sbírkovým předmětem jsou i preparáty lidských a zvířecích těl nebo jejich částí a také kosterní pozůstatky lidské či zvířecí.
- **Muzeum** - je institucí, jež získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvar pro vědecké a studijní účely a zkoumá také prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvary získávány. Následně z těchto vybraných přírodnin a lidských výtvarů vytváří sbírky, jež trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává. Umožňuje jejich využívání a zpřístupňování takovým způsobem, který zaručuje rovný přístup všem bez rozdílu. Zpravidla není účelem těchto činností muzea dosažení zisku. Galerie je muzeum, které se specializuje na sbírky výtvarného umění.

⁴⁴ MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 až 2020*. 2015.

⁴⁵ Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

- **Veřejně prospěšné služby** - jsou poskytovány muzeem či galerií a jsou to takové služby, které slouží k uspokojování kulturních, vzdělávacích, výchovných a informačních potřeb veřejnosti. Veřejné služby jsou částečně nebo zcela financovány z veřejných rozpočtů.
- **Vybrané veřejné služby** - jsou veřejné služby, které spočívají ve zpřístupňování a využívání jednotlivých sbírkových předmětů a poznatků nebo celých sbírek o přírodě a historii a to prostřednictvím muzejních výstav, muzejních programů, muzejních publikací a podobně.
- **Standardizované veřejné služby** - jsou to vybrané veřejné služby, pro které jsou stanoveny standardy zákonem č. 122/2000 Sb. v rozsahu a struktuře, která zaručuje jejich územní, časovou, ekonomickou a fyzickou dostupnost.
- **Poskytovatel standardizovaných veřejných služeb** - poskytovatelem jsou muzea a galerie, které spravují sbírky zapsané v centrální evidenci sbírek, jejichž vlastníkem je ČR nebo ÚSC.
- **Garant poskytování standardizovaných veřejných služeb** - garanty jsou zřizovatelé poskytovatelů, nebo případně ti, kteří vůči poskytovatelům plní funkci zřizovatele.⁴⁶

Tyto pojmy jsou pro oblast muzejnictví základem, proto je nezbytné se s nimi seznámit.

2.3.2 Centrální evidence sbírek

Centrální evidenci sbírek (dále jen CES) vede MK ČR a zapisuje do ní sbírky, jejichž vlastníkem je ČR nebo ÚSC. Pokud se jedná o sbírky ostatních vlastníků, zapisují se do CES, jen pokud o tom rozhodne MK ČR a to na základě žádosti vlastníka dané sbírky. Do CES se zapisují pouze sbírky, které se trvale nachází na území ČR a které obsahují alespoň pět sbírkových předmětů.⁴⁷

Do CES se zapisuje:

- název sbírky,
- popis sbírky - charakteristika, obor, který dokumentuje, označení území, z něhož jsou sbírkové předměty získány a časové období,
- seznam sbírkových předmětů nebo výčet evidenčních čísel jednotlivých sbírkových předmětů,

⁴⁶ Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁷ Tamtéž.

- místo uložení sbírky,
- vlastník sbírky - ČR, ÚSC, nebo jméno, příjmení a místo trvalého pobytu fyzické osoby, nebo název a sídlo právnické osoby,
- správce sbírky,
- evidenční číslo sbírky přidělené MK ČR,
- datum zápisu sbírky do CES.

CES je pro veřejnost přístupný informační systém, avšak údaje o vlastníkově sbírky a místě uložení sbírky v případě ostatních vlastníků, lze sdělit pouze se souhlasem vlastníka sbírky.⁴⁸

2.3.3 Koncepce rozvoje muzejnictví

„Je úkolem státu – České republiky, zastoupeného Ministerstvem kultury - poskytovat systematickou, účinnou a efektivní podporu této historicky vzniklé, živé a stále se rozvíjející soustavě institucí chránících, zkoumajících, veřejnosti zpřístupňujících a doma i v zahraničí propagujících národní přírodní, kulturní a technické dědictví prostřednictvím sbírek muzejní povahy.“⁴⁹

Tato povinnost vyplývá ČR již ze zmiňované Listiny základních práv a svobod. **Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 - 2020** je vyjádřením strategie MK ČR na podporu zejména veřejných muzeí a galerií a dalších vlastníků sbírek muzejní povahy. Tato koncepce navazuje na dokument **Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví na léta 2010 - 2014** a stanovuje nástroje, prostřednictvím kterých stát usiluje ve vztahu k muzeím a galeriím o naplňování následujících stálých cílů:

- vytvářet optimální právní, bezpečnostní, technické a ekonomické podmínky, aby mohly být sbírky systematicky a koordinovaně vytvářeny a rozšiřovány,
- formovat optimální ekonomické a právní podmínky pro kvalifikovanou péči o sbírkové předměty,
- podporovat muzea a galerie v odborném badatelském zpracování jejich sbírkových předmětů, sbírek a podsbírek, aby mohly sloužit pro další vědecké poznání,
- usnadňovat muzeím a galeriím zpřístupňování jejich jednotlivých sbírkových předmětů, sbírek a podsbírek nejen formou instalace a inovace stálých expozic a krátkodobých

⁴⁸ Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

⁴⁹ MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 až 2020*. 2015. s. 17.

výstav, ale také formou tištěných vědeckých i populárních publikací a dálkovým přístupem,

- podporovat přímé zpřístupňování movitého kulturního dědictví veřejnosti formou koordinace a propagace výstavní činnosti muzeí a galerií,
- podporovat prezentaci národního kulturního dědictví České republiky v zahraničí prostřednictvím činnosti veřejných muzeí a galerií.⁵⁰

Základními nástroji státu při naplňování těchto cílů jsou legislativní a ekonomická opatření. Koncepce se proto soustřeďuje na to, aby bylo dosaženo naplňováním zákona č. 122/2000 Sb., který je dosud nejvýznamnějším mezníkem v oblasti právní ochrany veřejných muzeí a galerií za dobu existence samostatné ČR.

Koncepce vyhodnocuje stav a vývoj muzeí a galerií v ČR v letech 2010 - 2014, kdy platila tehdejší koncepce rozvoje muzejnictví. Charakterizuje silné a slabé stránky těchto organizací a jejich příležitosti a hrozby, stanovuje nové cíle a vyhodnocuje výsledky minulé koncepce.

Mezi **silné stránky** muzeí a galerií v ČR patří silná tradice, profesionální týmy, bohaté sbírkové fondy, vysoký standard veřejné služby a vysoká míra právní jistoty. Naopak **slabými stránkami** těchto organizací je nedostatečné využívání inovativního přístupu, personální poddimenzovanost, nedostatečné prostředky na akvizice, nedokončená centrální evidence sbírek, nedostatečný marketing veřejné služby a legislativa zaostávající za současnými trendy. **Příležitosti** muzeí a galerií lze pozorovat ve vysokém standardu péče o sbírky, připravovaných změnách legislativy, zvýšeném zájmu o domácí turistiku, zájmu zahraničních návštěvníků, digitalizaci sbírek, spolupráci v rámci resortu a potenciálu k mezinárodní spolupráci. **Hrozby** lze spatřovat ve stagnaci veřejných rozpočtů, snižování výdajů domácností na kulturu, stagnaci turistického ruchu, technologickém zaostávání, nízké míře koordinace výstavních aktivit a malé účasti v mezinárodních projektech.⁵¹

Tato koncepce by měla přispět k posílení právních jistot, zlepšení provozního i projektového financování muzeí a galerií a podpořit zvýšení efektivity ve všech oblastech jejich činnosti. Uplatnění koncepce by také mělo přinést vyšší míru autonomie národních sbírkotvorných institucí, dále usnadnit jejich řízení, vést ke zlepšení odborné péče o sbírkové fondy, podpořit rozvoj jejich veřejné služby a povzbudit jejich schopnost vzájemné i mezinárodní spolupráce. Muzea a galerie jsou neoddělitelnou součástí kulturního života v ČR a výrazně přispívají

⁵⁰ MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 až 2020*. 2015.

⁵¹ Tamtéž.

k uchovávání kulturních hodnot jak hmotné tak i nehmotné povahy a k jejich mezigeneračnímu sdílení. Tato koncepce je také poprvé chápána nejen jako statistický dokument, ale také jako nástroj systematického střednědobého řízení, který má stanoven cyklus vyhodnocování a aktualizování.⁵²

⁵² MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 až 2020*. 2015.

3 CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MUZEÍ V LETECH 2011 - 2015

Tato kapitola diplomové práce se zaměřuje na charakteristiku MK ČR jako zřizovatele příspěvkových organizací. Uvádí příspěvkové organizace, které zřizuje a nahlíží na výdajovou stránku rozpočtu MK ČR. Kapitola se dále věnuje charakteristice sledovaných muzeí dle různých hledisek. Po charakteristice bude následovat výpočet míry soběstačnosti muzeí a potvrzení či vyvrácení v úvodu stanovené hypotézy. Z hlediska finanční analýzy bude proveden výpočet celkové zadluženosti muzeí, který měří rozsah používání cizích zdrojů. Závěr kapitoly se věnuje analýze vybraných ukazatelů - mzdové náklady na zaměstnance, mzdové náklady na návštěvníka, návštěvnost na zaměstnance a celkové náklady na návštěvníka.

Data, se kterými je v kapitole pracováno, byla získána z výročních zpráv sledovaných muzeí a ze systémů Ministerstva financí - ARIS a IISP - Monitor. Veškeré ukazatele jsou sledovány za období let 2011 - 2015. V některých případech byl přidán rok 2007, aby bylo dosaženo zhodnocení delšího časového období.

3.1 Ministerstvo kultury ČR v roli zřizovatele

Ústředním orgánem státní správy na úseku kultury je MK ČR. Toto ministerstvo bylo zřízeno stejně jako ostatní ministerstva v ČR zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Tento zákon vymezuje v § 8 působnost MK ČR následovně: „*Ministerstvo kultury je ústředním orgánem státní správy pro umění, kulturně výchovnou činnost, kulturní památky, pro věci církví a náboženských společností, pro věci tisku, včetně vydávání neperiodického tisku a jiných informačních prostředků, pro rozhlasové a televizní vysílání, nestanoví-li zvláštní zákon jinak, dále pro provádění autorského zákona a pro výrobu a obchod v oblasti kultury.*“⁵³

MK ČR je nejen ústředním orgánem státní správy, ale také organizační složkou státu, která má vlastní rozpočtovou kapitolu ve státním rozpočtu (kapitola 334). Z tohoto postavení vyplývá, že ministerstvo může zřizovat jiné organizační složky nebo příspěvkové organizace státu.

⁵³ Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. § 8.

3.1.1 Příspěvkové organizace Ministerstva kultury ČR

V současné době má MK ČR zřízeno 29 příspěvkových organizací. V oblasti **památek** je zřízena jedna příspěvková organizace - Národní památkový ústav, dále se jedná o tři **památníky** - Památník Lidice, Památník národního písemnictví a Památník Terezín, dvě **galerie** - Moravská galerie v Brně a Národní galerie v Praze, tři **knihovny** - Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana, Moravská zemská knihovna v Brně a Národní knihovna ČR, čtyři příspěvkové organizace v oblasti **divadla a hudby** - Česká filharmonie, Institut umění - Divadelní ústav, Národní divadlo a Pražský filharmonický sbor, tři **ostatní** příspěvkové organizace - Národní filmový archiv, Národní informační a poradenské středisko pro kulturu a Národní ústav lidové kultury, a v poslední řadě třináct **muzeí** - Husitské muzeum v Táboře, Moravské zemské muzeum, Muzeum Jana Amose Komenského, Muzeum loutkářských kultur Chrudim, Muzeum romské kultury, Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou, Muzeum umění Olomouc, Národní muzeum, Národní technické muzeum, Slezské zemské muzeum, Technické muzeum v Brně, Uměleckoprůmyslové museum v Praze a Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm.

3.1.2 Výdaje rozpočtu Ministerstva kultury ČR

MK hospodaří s finančními prostředky v rámci své kapitoly ve státním rozpočtu. Ministerstvo je spolu se Státním fondem kultury ČR a Státním fondem kinematografie centrálním zdrojem pro financování výdajů na kulturu v ČR. Finanční prostředky MK ČR jsou využívány na provoz příspěvkových organizací, na poskytování příspěvků na památkovou péči, příspěvků na krajem zřizovaná muzea, galerie a knihovny, dále na výdaje na výzkum a vývoj v oblasti kultury, na dotace územním rozpočtům na zájmovou činnost v kultuře, na finanční zajištění různých speciálních fondů kulturního zaměření, zajištění provozu úřadu vlastního ministerstva apod.

MK tvoří jednu ze 42 kapitol státního rozpočtu. Celkové výdaje SR a výdaje kapitoly 334 - MK ČR za období let 2011 - 2015 ukazuje tabulka 3.1. V tabulce je také uveden procentuální podíl výdajů MK ČR na výdajích SR za toto období. Tento podíl má sice mírně rostoucí trend, ale hodnota je opravdu minimální. Obecně je známo, že nejvíce finančních prostředků SR jde do kapitoly 313 - Ministerstvo práce a sociálních věcí a hned poté do kapitoly 333 - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Lze vidět, že výdaje MK ČR nedosahují ani 1 % celkových výdajů SR. Zajímavé je, že tuto hodnotu si kladlo za cíl už několik ministrů kultury a doposud tohoto plánu nebylo dosaženo.

Tab. 3.1: Výdaje MK ČR na celkových výdajích státního rozpočtu ČR (v tis. Kč) a jejich % podíl

Výdaje	2011	2012	2013	2014	2015
Výdaje SR ČR	1 155 526 205	1 152 386 677	1 173 127 823	1 211 608 153	1 297 321 588
Výdaje MK ČR	7 863 232	8 499 459	10 481 670	10 930 249	11 522 493
% podíl	0,68	0,74	0,89	0,90	0,89

Zdroj: IISSP – MONITOR: Státní rozpočet. Rozpočet MK ČR. Vlastní zpracování.

Výdaje na kulturu v ČR sledovala dlouhodobě organizace **ProCulture**. Toto výzkumné, informační a vzdělávací centrum pro kulturu bylo založeno v roce 2003, avšak v roce 2012 byla činnost organizace až do odvolání utlumena. ProCulture svým založením reagovala na problémy kulturních organizací v ČR, kterými je zejména nedostatek finančních prostředků z hlediska jejich dlouhodobé udržitelnosti. Tato organizace se mimo jiné věnovala výpočtům podílů výdajů na kulturu v kapitole 334 SR - MK ČR v letech 1998 - 2005. Cílem sledování procentuálního vyjádření výdajů MK ČR na kulturu bylo posilovat diskusi o státní podpoře umění a kultury a to ve smyslu věcné debaty, která byla založena na kvantitativních ukazatelích, s cílem poukázat na nedostatečnou podporu této oblasti v ČR.⁵⁴

ProCulture vycházela při sledování procentuálního podílu ze závazku, který přijala česká vláda v Kulturní politice schválené v roce 2001. Tento závazek se nachází ve článku 4 a zní následovně: „zvýšit podle možností státního rozpočtu objem kapitoly 334 - ministerstvo kultury (mimo výdaje na církve a náboženské společnosti) na 1 % výdajů státního rozpočtu, účelově zajistit podíl územních rozpočtů a podpořit růst výdajů obecních rozpočtů na financování kultury; příspěvky poskytovat v rámci veřejně vyhlášené dotační politiky, a to i formou věcně zaměřených programů.“⁵⁵

ČR měla mimo jiné se vstupem do Evropské unie (dále jen EU) za úkol zaujmout srovnatelné postavení v ekonomické podpoře kultury státem. Proto byl stanoven tento cíl, aby přímé výdaje SR na kulturu k datu vstupu ČR do EU dosáhly úrovně těchto výdajů ve srovnatelných členských zemích. Dokument Kulturní politika uvádí evropský průměr kolem 0,5 - 1 % z hrubého domácího produktu (dále jen HDP). Tento průměr vychází z roku vydání tohoto dokumentu, kterým je rok 2001. Přičemž stanovuje, že v tomto roce činily výdaje ČR 0,23 % HDP.⁵⁶

⁵⁴ PROCULTURE. *Info o nás*. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.proculture.cz/info-o-nas/>.

⁵⁵ MINISTERSTVO KULTURY ČR. Kulturní politika 2001 [online]. [cit. 2017-04-02]. s. 7. Dostupné z: http://www.nulk.cz/files/kestazeni/kulturni_politika.pdf.

⁵⁶ Tamtéž.

Databáze Eurostat uvádí výdaje na kulturu dle klasifikace COFOG (klasifikace funkcí vládních institucí), přičemž výdaje na kulturu nestojí samostatně, ale jsou zahrnuty v členění kategorie 08 - Rekreace, kultura a náboženství. Ta se dále dělí do 6 následujících skupin: 08.1 - Rekreační a sportovní služby, 08.2 - Kulturní služby, 08.3 - Rozhlasové a televizní vysílání a vydavatelské služby, 08.4 - Náboženské a ostatní společenské služby, 08.5 - Aplikovaný výzkum a vývoj v oblasti rekreace, kultury a náboženství a 08.6 - Rekreační, kulturní a náboženské služby jinde neuvedené. Výdaje sektoru vládních institucí na Rekreaci, kulturu a náboženství (08) a výdaje sektoru vládních institucí na Kulturní služby (08.2) v zemích EU jako % z HDP uvádí příloha č. 1. Během období let 2011 - 2014 byl průměr zemí EU 28 v rámci ukazatele výdajů sektoru vládních institucí na Rekreaci, kulturu a náboženství (08) 1,1 % z HDP, v roce 2015 tento průměr klesl na 1 % z HDP. ČR se pohybuje v rámci tohoto ukazatele po celé sledované období nad průměrem EU 28, v letech 2011 - 2014 je to 1,4 % z HDP a v roce 2015 1,3 % z HDP. Ukazatel výdajů sektoru vládních institucí na Kulturní služby (08.2) zaznamenal v letech 2011 - 2014 průměr zemí EU 28 0,5 % z HDP a v roce 2015 0,4 % z HDP. ČR se opět nachází nad průměrem zemí EU 28 a po celé sledované období činí tyto výdaje 0,6 % z HDP.

Přehled běžných a kapitálových výdajů MK ČR za období let 2011 - 2015 zachycuje tabulka 3.2. **Běžné výdaje** (neinvestiční výdaje) jsou takové výdaje, které nejsou určeny na nákup investic, ale týkají se chodu organizace. Jestli se jedná o neinvestiční výdaje s jasně vymezeným účelem použití (např. mzdové výdaje), potom hovoříme o účelových výdajích. Pokud není stanoven účel použití, hovoříme o neúčelových výdajích. **Kapitálové výdaje** (investiční výdaje) jsou jednorázové výdaje, které souvisí s pořízením nebo zhodnocením majetku.

Tab. 3.2: Běžné a kapitálové výdaje Ministerstva kultury ČR v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Příjmy	881 616	880 778	611 679	1 657 047	705 701	947 364
Výdaje	7 863 232	8 499 459	10 481 670	10 930 249	11 522 493	9 859 421
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Běžné výdaje	6 562 707	6 676 816	8 917 874	9 637 118	10 032 938	8 365 491
	83 %	79 %	85 %	88 %	87 %	85 %
Kapitálové výdaje	1 300 525	1 822 643	1 563 797	1 293 131	1 489 555	1 493 930
	17 %	21 %	15 %	12 %	13 %	15 %

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočet MK ČR. Vlastní zpracování.

Z tabulky 3.2 je zřejmé, že příjmy ministerstva jsou oproti výdajům velmi malé. Co se týče kapitálových a běžných výdajů, tak jednoznačně převládají běžné výdaje. Je to dáno tím, že téměř 50 % těchto výdajů jde na neinvestiční příspěvky zřízeným příspěvkovým

organizacím. Další velká část těchto výdajů jde na neinvestiční transfery církvím a náboženským společnostem. Od 1. 1. 2013 nabyl účinnost zákon č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje vypořádání majetkových vztahů mezi státem a registrovanými církvemi a náboženskými společnostmi. A stanovuje, že finanční náhradu vyplácí MK ČR roční splátkou a to počínaje rokem 2013. Tuto skutečnost lze v tabulce také zaznamenat, neboť od roku 2013 byl zaznamenán výrazný nárůst běžných výdajů. Velká část běžných výdajů jde totiž na finanční náhrady v rámci majetkového vyrovnání s církvemi. Kapitálové výdaje MK ČR jsou oproti běžným poměrně malé a jejich výše se nijak výrazně nemění.

Odvětvové třídění rozpočtové skladby třídí finanční operace dle účelu použití a v tomto případě se výdaje MK ČR člení pouze na dvě odvětví - **bezpečnost státu a právní ochrana a služby pro obyvatelstvo**. V daném období byla zaznamenána výdajová položka v odvětví bezpečnosti státu a právní ochrany pouze v letech 2011 a 2014 a pohybovala se kolem částky 50 000 Kč. Zajímavějším odvětvím jsou služby pro obyvatelstvo, které se dále člení dle účelu na činnosti registrovaných církví a náboženských společností, kulturu, ochranu památek a péči o kulturní dědictví a národní a historické povědomí a ostatní činnosti v oblasti kultury, církví a sdělovacích prostředků. Přehled výdajů dle výše zmíněného členění zachycuje tabulka 3.3, která zároveň uvádí procentuální podíly jednotlivých položek na celkových výdajích MK ČR. Lze si všimnout, že odvětví služeb pro obyvatelstvo v podstatě tvoří 100 % celkových výdajů MK ČR.

Z tabulky lze vidět, že stejně jako se každoročně zvyšovaly v průběhu daného období celkové výdaje, rostly také výdaje na činnosti registrovaných církví a náboženských společností, výdaje na kulturu a výdaje na ostatní činnosti v oblasti kultury, církví a sdělovacích prostředků. Výdaje na ochranu památek a péči o kulturní dědictví a národní a historické povědomí do roku 2013 mírně rostly, ale od roku 2014 klesají. Je to způsobeno tím, že některý majetek byl navrácen církvím a náboženským společnostem a tak výdaje na ochranu a péči tohoto majetku už nejsou zahrnuty v rozpočtu MK ČR, ale v rámci rozpočtu konkrétních církví a náboženských společností. Výdaje na kulturu se dále dělí do osmi kategorií dle kulturního zaměření. Konkrétně se jedná o divadelní činnost, hudební činnost, filmovou tvorbu, distribuci, kina a shromažďování audiovizuálních archiválií, činnosti knihovnické, činnosti muzeí a galerií, vydavatelskou činnost, výstavní činnosti v kultuře a ostatní záležitosti kultury. Největší část finančních prostředků na kulturu jde na financování činnosti muzeí a galerií, v daném období

průměrně 44 % z celkových výdajů MK ČR. Velká část finančních prostředků jde také na financování činnosti registrovaných církví a náboženských společností. Zde můžeme opět vidět nárůst od roku 2013, kdy MK ČR začalo vyplácet finanční náhrady v rámci majetkového vyrovnání s církvemi.

Tab. 3.3: Výdaje Ministerstva kultury ČR dle odvětvového třídění v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Výdaje	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Výdaje	7 863 232	8 499 459	10 481 670	10 930 249	11 522 493	9 859 421
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Bezpečnost státu a právní ochrana	45	0	0	50	0	19
	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Služby pro obyvatelstvo	7 863 188	8 499 459	10 481 670	10 930 199	11 522 493	9 859 402
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Činnosti registrovaných církví a náboženských společností	1 444 753	1 440 815	3 403 824	3 468 474	3 496 806	2 650 934
	18,4 %	17,0 %	32,5 %	31,7 %	30,3 %	26,0 %
Kultura	3 661 463	4 159 515	4 011 249	4 508 474	5 192 642	4 306 669
	46,6 %	48,9 %	38,3 %	41,2 %	45,1 %	44,0 %
Divadelní činnost	768 194	746 349	811 245	816 513	832 426	794 945
	9,8 %	8,8 %	7,7 %	7,5 %	7,2 %	8,2 %
Hudební činnost	183 029	240 276	251 107	291 451	311 816	255 536
	2,3 %	2,8 %	2,4 %	2,7 %	2,7 %	2,6 %
Filmová tvorba, distribuce, kina a shromažďování audiovizuálních archiválií	31 315	26 895	32 979	39 911	85 611	43 342
	0,4 %	0,3 %	0,3 %	0,4 %	0,7 %	0,4 %
Činnosti knihovnické	598 388	1 041 066	695 417	536 830	622 483	698 837
	7,6 %	12,2 %	6,6 %	4,9 %	5,4 %	7,4 %
Činnosti muzeí a galerií	1 468 366	1 387 218	1 376 089	1 592 733	2 042 322	1 573 346
	18,7 %	16,3 %	13,1 %	14,6 %	17,7 %	16,1 %
Vydavatelská činnost	31 847	32 051	25 409	34 226	35 450	31 797
	0,4 %	0,4 %	0,2 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %
Výstavní činnosti v kultuře	27 438	39 714	23 966	37 472	46 754	35 069
	0,3 %	0,5 %	0,2 %	0,3 %	0,4 %	0,4 %
Ostatní záležitosti kultury	552 888	645 946	795 037	1 159 338	1 215 780	873 798
	7,0 %	7,6 %	7,6 %	10,6 %	10,6 %	8,7 %
Ochrana památek a péče o kulturní dědictví a národní a historické povědomí	2 161 841	2 166 130	2 285 891	2 130 946	1 935 862	2 136 134
	27,5 %	25,5 %	21,8 %	19,5 %	16,8 %	22,2 %
Ostatní činnosti v oblasti kultury, církví a sdělovacích prostředků	595 131	732 999	780 706	822 305	897 183	765 665
	7,6 %	8,6 %	7,4 %	7,5 %	7,8 %	7,8 %

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočet MK ČR. Vlastní zpracování.

Z hlediska jednotlivých činností v kultuře jde jednoznačně nejvíce finančních prostředků na činnosti muzeí a galerií, v daném období průměrně 16,1 % z celkových výdajů. Velká část finančních prostředků jde také na výdaje na divadelní činnost, činnosti knihovnické a ostatní záležitosti kultury. Výdaje na ostatní záležitosti kultury zahrnují výdaje na informační, dokumentační, výstavní a ediční činnost a veřejné činnosti (jako jsou např. výstavy, semináře, přednášky, kulturní večery či soutěže) v oblasti profesionálního a neprofesionálního umění a zájmových aktivit. Naopak nejméně finančních prostředků z výdajů MK ČR plyne na filmovou tvorbu, distribuci, kina a shromažďování audiovizuálních archiválií, výstavní činnost v kultuře a vydavatelskou činnost, kdy se tyto výdaje v daném období pohybují průměrně kolem 0,4 %.

3.2 Muzea zřizovaná Ministerstvem kultury ČR

Muzea zřízená MK ČR mají právní formu státní příspěvkové organizace. Pravidlům hospodaření těchto organizací se věnovala teoretická část práce. Nyní budou tato již výše zmíněná muzea charakterizována z různých hledisek a bude proveden výpočet míry soběstačnosti a celkové zadluženosti muzeí.

3.2.1 Charakteristika muzeí

Tato muzea jako SPO jsou svým zaměřením velmi specifická a navzájem odlišná. V některých případech je oblast zaměření velmi široká, proto výčet těchto oblastí obsahuje příloha č. 2.

Nejstarším muzeem je Slezské zemské muzeum, které bylo založeno již v roce 1814 (viz tab. 3.4). Naopak nejmladším muzeem je Muzeum romské kultury, které vzniklo v roce 1991. Tabulka uvádí vznik všech sledovaných muzeí. Všechna tato muzea nejdříve vznikla jako nestátní organizace, ale postupem času byla přeměněna na formu SPO, neboť stát má z historického hlediska zájem na provozování těchto organizací. Podporuje tak zachování kulturního dědictví pro další generace. Kulturní dědictví je významným zdrojem vzdělanosti a kultivovanosti občanů a napomáhá k vytváření jejich sounáležitosti s daným územím. Dalším důvodem státního zájmu na provozování těchto muzeí je, že kulturní dědictví se podílí na vytváření pozitivního pohledu na ČR ve světě. Tabulka 3.4 také uvádí územní charakteristiku muzeí, co se týče krajského zastoupení, tak se sledovaná muzea nachází pouze v 8 krajích ČR (v Jihomoravském kraji, Jihočeském kraji, Libereckém kraji, Moravskoslezském kraji, Olomouckém kraji, Pardubickém kraji, Praze a Zlínském kraji). Přičemž v některých krajích leží dokonce několik státních muzeí. Otázkou je, zda by nemělo být v každém kraji muzeum, které patří pod správu MK ČR.

Tab. 3.4: Vznik a územní charakteristika muzeí zřizovaných MK ČR

Muzeum	Vznik	SPO od	Město, ve kterém se muzeum nachází	Kraj, ve kterém se muzeum nachází
Husitské muzeum	1878	1. 1. 2003	Tábor	Jihočeský kraj
Moravské zemské muzeum	1817	27. 12. 2000	Brno	Jihomoravský kraj
Muzeum J. A. Komenského	1898	27. 12. 2000	Uherský Brod	Zlínský kraj
Muzeum loutkářských kultur	1972	27. 12. 2000	Chrudim	Pardubický kraj
Muzeum romské kultury	1991	1. 1. 2005	Brno	Jihomoravský kraj
Muzeum skla a bižuterie	1904	1. 1. 2003	Jablonec nad Nisou	Liberecký kraj
Muzeum umění	1951	1. 6. 2006	Olomouc	Olomoucký kraj
Národní muzeum	1818	27. 12. 2000	Praha	Praha
Národní technické muzeum	1908	27. 12. 2000	Praha	Praha
Slezské zemské muzeum	1814	27. 12. 2000	Opava	Moravskoslezský kraj
Technické muzeum	1936	27. 12. 2000	Brno	Jihomoravský kraj
Uměleckoprůmyslové museum	1885	27. 12. 2000	Praha	Praha
Valašské muzeum v přírodě	1925	27. 12. 2000	Rožnov pod Radhoštěm	Zlínský kraj

Zdroj: MK ČR. Webové stránky jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Muzea se dále liší v počtu výstavních objektů (viz tab. 3.5). Nejvíce výstavních prostor, které jsou zpřístupněny veřejnosti má Národní muzeum (16 objektů) a Moravské zemské muzeum (11 objektů). Muzeum loutkářských kultur, Muzeum romské kultury, Národní technické muzeum a Technické muzeum má naopak pouze 1 výstavní objekt. Je zřejmé, že tato skutečnost souvisí s výdaji na provoz těchto objektů. Proto čím více objektů je ve správě muzea, tím větší budou tyto výdaje.

Tab. 3.5: Počet výstavních objektů, průměrný počet zaměstnanců a členství v organizacích muzeí zřizovaných MK ČR

Muzeum	Počet výstavních objektů	Průměrný počet zaměstnanců	Člen AMG	Člen ICOM
Husitské muzeum	5	39	Ano	Ne
Moravské zemské muzeum	11	214	Ano	Ano
Muzeum J. A. Komenského	3	21	Ano	Ano
Muzeum loutkářských kultur	1	18	Ano	Ne
Muzeum romské kultury	1	31	Ano	Ne
Muzeum skla a bižuterie	2	26	Ano	Ano
Muzeum umění	3	84	Ne	Ano
Národní muzeum	16	426	Ne	Ano
Národní technické muzeum	1	117	Ano	Ano
Slezské zemské muzeum	6	116	Ano	Ano
Technické muzeum	1	110	Ano	Ano
Uměleckoprůmyslové museum	5	97	Ano	Ano
Valašské muzeum v přírodě	3	107	Ano	Ano

Zdroj: Webové stránky a výroční zprávy jednotlivých muzeí. AMG. ICOM. Vlastní zpracování.

Další odlišnost muzeí lze spatřovat v průměrném počtu zaměstnanců. Tento průměrný počet zaměstnanců byl vypočten aritmetickým průměrem počtu zaměstnanců jednotlivých muzeí v letech 2011 - 2015. Z tabulky je možno vidět, že největším počtem zaměstnanců disponuje jednoznačně Národní muzeum, které zaměstnává průměrně 426 zaměstnanců. Na pomyslné druhé místo se pak řadí Moravské zemské muzeum, které má průměrně 214 zaměstnanců. Zde lze pozorovat souvislost počtu zaměstnanců s počtem výstavních objektů. Logicky tak čím více objektů muzeum má, tím více potřebuje zaměstnanců na chod těchto objektů. Nejméně zaměstnanců pak má Muzeum loutkařských kultur a to průměrně pouhých 18 zaměstnanců.

Jednotlivá muzea jsou také součástí různých asociací. Konkrétně se jedná o Asociaci muzeí a galerií ČR (dále jen AMG) a Mezinárodní radu muzeí (International Council of Museums, dále jen ICOM). AMG byla založena roku 1990 a jedná se o profesní sdružení muzeí a galerií v ČR a osob, které jsou činné v oboru muzejnictví. Zaměřuje se především na propagaci a popularizaci činnosti muzeí a galerií, pořádání konferencí a seminářů, ediční činnost a vzdělávání muzejních pracovníků. V současné době AMG sdružuje 301 řádných členů (institucí) a 168 čestných a individuálních členů. Kromě Muzea umění a Národního muzea je zbylých 11 sledovaných muzeí členem této asociace. AMG usiluje o všestranný rozvoj muzejnictví a zajištění svobodné tvůrčí práce v muzeích, dále hájí společné zájmy a práva muzeí sdružených v AMG a to vše v duchu principů, které jsou stanoveny Etickým kodexem Mezinárodní rady muzeí ICOM.⁵⁷

ICOM je mezinárodní profesní nevládní organizací se statutem konzultanta UNESCO. ICOM byla založena roku 1946 a jedná se o organizaci, která má za cíl získávat finanční prostředky a napomáhat při zvyšování prestiže muzeí, ICOM a jeho členů v mezinárodním měřítku. V současné době je členem ICOM celkem 68 institucí z ČR. Ze sledovaných muzeí je 10 členem této organizace. Členem ICOM se může stát nezisková organizace dlouhodobě přispívající k rozvoji společnosti, která poskytuje odpovídající služby a je otevřená pro veřejnost. Úkolem je pak spravovat sbírky hmotné i nehmotné kultury, dále provádět výzkumnou, akviziční a konzervátorskou činnost. Podílet se na vzdělávání veřejnosti a svou práci zprostředkovávat svými výstavami a různými publikačními a jinými projekty.⁵⁸

Český výbor ICOM podporuje každoroční pořádání Národní soutěže muzeí **Gloria Musaealis**, která je připravována MK ČR a AMG. Český výbor ICOM uděluje cenu projektům,

⁵⁷ ASOCIACE MUZEÍ A GALERIÍ. *AMG se představuje* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.cz-museums.cz/web/amg/amg-se-predstavuje>.

⁵⁸ MEZINÁRODNÍ RADA MUZEÍ. *Co je ICOM* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://network.icom.museum/icom-czech/icom/co-je-icom/>.

jež významně přispěly k mezinárodní spolupráci, rozvoji edukačních činností muzeí či zpřístupnění kulturního dědictví handicapovaným občanům.

Následující tabulky poskytují přehled cen vstupného a otevírací doby muzeí. Tabulka 3.6 uvádí ceny vstupného do těchto muzeí, přičemž rozlišuje **plné vstupné** pro dospělé osoby, **zvýhodněné vstupné** pro seniory, studenty, děti do 15 let věku a držitele průkazů ZTP a ZTP/P a **rodinné vstupné**. K rodinnému vstupnému přistupují jednotlivá muzea trošku odlišným způsobem, vždy se jedná o maximálně 2 dospělé osoby a určitý počet dětí do věku 15 let. Tento způsob v přístupu k rodinnému vstupnému je v tabulce barevně rozlišen.

Tab. 3.6: Ceny vstupného muzeí zřizovaných MK ČR (v Kč)

Muzeum	Plné vstupné	Zvýhodněné vstupné	Rodinné vstupné
Husitské muzeum	30 - 100	20 - 60	70 - 230
Moravské zemské muzeum	20 - 180	10 - 90	50 - 450
Muzeum J. A. Komenského	40	10 - 30	90
Muzeum loutkářských kultur	80	40	200
Muzeum romské kultury	80	40	180
Muzeum skla a bižuterie	80	50	200
Muzeum umění	70 - 100	35 - 50	140 - 230
Národní muzeum	20 - 200	10 - 140	40 - 340
Národní technické muzeum	190	90	420
Slezské zemské muzeum	20 - 60	10 - 30	45 - 140
Technické muzeum	130	70	320
Uměleckoprůmyslové museum	20 - 110	10 - 70	60 - 130
Valašské muzeum v přírodě	80 - 200	40 - 90	160 - 400
Rodinné vstupné - max. 2 dospělí a 2 děti			1
Rodinné vstupné - max. 2 dospělí a 3 děti			6
Rodinné vstupné - max. 2 dospělí a 4 děti			3
Rodinné vstupné - max. 2 dospělí a 5 dětí			1
Rodinné vstupné - 2 dospělí a min. 1 dítě			1
Rodinné vstupné - 2 dospělí a min. 2 děti			1

Zdroj: Webové stránky jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Jak již bylo zmíněno, převážná většina těchto muzeí má více výstavních objektů, proto je v tabulce v některých případech uvedeno rozmezí cen vstupného v rámci všech objektů daného muzea. Menší hodnota udává minimální vstupné a vyšší hodnota udává maximální vstupné v rámci všech objektů muzea v dané kategorii. Tzn., že např. dospělá osoba se dostane nejlevněji, tedy za 20 Kč do Moravského zemského muzea (konkrétně do Centra slovanské archeologie), Národního muzea (konkrétně do Památníku Jaroslava Ježka), Slezského zemského muzea (konkrétně do Srubu Petra Bezruče), nebo Uměleckoprůmyslového musea (konkrétně do Galerie Josefa Sudka). Naopak nejvíce zaplatí dospělá osoba (200 Kč) při návštěvě Národního muzea (konkrétně Nové budovy Národního muzea) nebo při návštěvě

Valašského muzea v přírodě (konkrétně při zakoupení vstupenky do všech 3 areálů - Mlýnská dolina, Areál dřevěné městečko a Valašská dědina).

Otevírací dobu jednotlivých muzeí zachycuje následující tabulka 3.7, která rozlišuje, zda se jedná o otevírací dobu během pracovního týdne nebo během víkendu. Uvedené otevírací doby jsou s ohledem na více objektů muzeí pouze orientační. Konkrétní otevírací doby jednotlivých objektů se tak mohou mírně lišit a to i v případě sezónní otevírací doby některých objektů.

Tab. 3.7: Otevírací doba muzeí zřizovaných MK ČR

Muzeum	Pondělí - Pátek	Sobota - Neděle
Husitské muzeum	9:00 - 17:00	9:00 - 17:00
Moravské zemské muzeum	9:00 - 17:00	13:00 - 18:00
Muzeum J. A. Komenského	9:00 - 16:45	9:00 - 16:45
Muzeum loutkářských kultur	8:30 - 17:00	8:30 - 17:00
Muzeum romské kultury	10:00 - 18:00	10:00 - 18:00
Muzeum skla a bižuterie	9:00 - 17:00	9:00 - 17:00
Muzeum umění	10:00 - 18:00	10:00 - 18:00
Národní muzeum	10:00 - 18:00	10:00 - 18:00
Národní technické muzeum	9:00 - 17:30	10:00 - 18:00
Slezské zemské muzeum	8:00 - 18:00	8:00 - 18:00
Technické muzeum	9:00 - 17:00	10:00 - 18:00
Uměleckoprůmyslové museum	10:00 - 18:00	10:00 - 18:00
Valašské muzeum v přírodě	9:00 - 17:00	9:00 - 17:00

Zdroj: Webové stránky jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Při zpracovávání této tabulky bylo zjištěno, že kromě Muzea loutkářských kultur a Slezského zemského muzea má většina objektů zbylých muzeí v pondělí zavřeno. Otevírací doba se v případě některých muzeí také mírně liší v případě pracovního týdne a víkendu. Většina objektů daných muzeí otevírá během pracovního týdne kolem 9 hodiny a zavírá kolem 17 hodiny. V případě víkendů otevírá většina objektů kolem 10 hodiny a zavírá kolem 18 hodiny.

Muzea hospodaří s finančními prostředky, které získají hlavní činností a dále s finančními prostředky přijatými ze SR a to v rámci finančních vztahů, které stanoví zřizovatel. MK ČR v rámci své kapitoly ve SR dává nejvíce finančních prostředků na kulturu, konkrétně na činnost muzeí a galerií. Tyto finanční prostředky mají pro muzea a galerie, tedy pro příspěvkové organizace jím zřízené, formu **příspěvku od zřizovatele**. Tento příspěvek se pro jednotlivá muzea velmi liší. Částky tohoto příspěvku u jednotlivých muzeí a procentuální vyjádření k základu (100 %), který je tvořen výdaji na činnost muzeí a galerií, uvádí následující tabulka 3.8. V letech 2012 a 2013 měly výdaje na činnost muzeí a galerií mírně klesající charakter. Od roku 2014 opět narůstají. Příspěvek zřizovatele u jednotlivých muzeí se každoročně liší,

avšak nejvyšší částku po celé sledované období dostává Národní muzeum. Průměrná částka příspěvku zřizovatele u Národního muzea za sledované období činila 357 330 tisíc Kč (23,1 %). Nejmenší příspěvek je zaznamenán u Muzea Jana Amose Komenského, Muzea loutkářských kultur a Muzea romské kultury, kde za celé období nedosahuje průměrná hodnota ani 1 % celkových výdajů na činnost muzeí a galerií.

Tab. 3.8: Příspěvek zřizovatele muzeí zřizovaných MK ČR v poměru k výdajům MK ČR na činnost muzeí a galerií v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Činnosti muzeí a galerií	1 468 366	1 387 218	1 376 089	1 592 733	2 042 322	1 573 346
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Husitské muzeum	20 200	17 475	20 488	19 358	33 728	22 250
	1,4 %	1,3 %	1,5 %	1,2 %	1,7 %	1,4 %
Moravské zemské muzeum	97 245	99 689	104 295	103 700	112 309	103 448
	6,6 %	7,2 %	7,6 %	6,5 %	5,5 %	6,7 %
Muzeum J. A. Komenského	13 055	12 450	12 225	11 945	13 329	12 601
	0,9 %	0,9 %	0,9 %	0,7 %	0,7 %	0,8 %
Muzeum loutkářských kultur	9 824	22 448	11 242	10 628	11 776	13 184
	0,7 %	1,6 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,9 %
Muzeum romské kultury	12 195	11 548	11 009	11 020	12 339	11 622
	0,8 %	0,8 %	0,8 %	0,7 %	0,6 %	0,8 %
Muzeum skla a bižuterie	15 274	14 841	15 680	16 991	15 416	15 640
	1,0 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %	0,8 %	1,0 %
Muzeum umění	65 774	63 547	60 937	66 014	66 770	64 608
	4,5 %	4,6 %	4,4 %	4,1 %	3,3 %	4,2 %
Národní muzeum	350 781	353 577	348 999	357 276	376 018	357 330
	23,9 %	25,5 %	25,4 %	22,4 %	18,4 %	23,1 %
Národní technické muzeum	83 373	86 548	81 397	102 350	120 773	94 888
	5,7 %	6,2 %	5,9 %	6,4 %	5,9 %	6,0 %
Slezské zemské muzeum	77 521	66 844	66 299	62 804	64 489	67 591
	5,3 %	4,8 %	4,8 %	3,9 %	3,2 %	4,4 %
Technické muzeum	57 318	57 903	64 028	68 448	76 996	64 939
	3,9 %	4,2 %	4,7 %	4,3 %	3,8 %	4,2 %
Uměleckoprůmyslové museum	62 645	47 557	52 422	73 007	105 885	68 303
	4,3 %	3,4 %	3,8 %	4,6 %	5,2 %	4,3 %
Valašské muzeum v přírodě	40 323	38 685	49 010	56 464	50 421	46 981
	2,7 %	2,8 %	3,6 %	3,5 %	2,5 %	3,0 %
Průměrná hodnota všech muzeí v daném roce	69 656	68 701	69 079	73 847	81 558	72 568
Minimální zjištěná hodnota	9 824	11 548	11 009	10 628	11 776	11 622
Maximální zjištěná hodnota	350 781	353 577	348 999	357 276	376 018	357 330

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Výše příspěvků se liší v závislosti na zaměření, velikosti a počtu objektů muzea, ve kterých jsou pořádány výstav a dalších faktorů. Rozhodující zde bude také návštěvnost muzea a vlastní tržby. Nicméně platí to, že příspěvek zřizovatele tvoří velkou část všech příjmů těchto muzeí.

Majetek sledovaných muzeí je možno zachytit pomocí rozvahových položek dlouhodobého hmotného majetku (dále jen DHM) a dlouhodobého nehmotného majetku (dále jen DNHM). DHM a DNHM se řadí do stálých aktiv organizace a představují majetek sloužící dlouhodobě a jehož spotřeba neprobíhá najednou. Děje se tak formou odpisů, kterými se hodnota majetku přenáší úměrně jejich opotřebení do nákladů organizace. Dlouhodobý hmotný, ale i nehmotný majetek může být také neodpisovaný, a to v případě pozemků, které se neopotřebovávají či uměleckých sbírek, které se v čase naopak zhodnocují. Příkladem DHM jsou pozemky, budovy, stavby, umělecká díla, sbírky, předměty kulturní hodnoty a další samostatné movité věci, případně soubory movitých věcí (např. počítače a jejich sítě, různé stroje a přístroje). DNHM jsou ocenitelná práva (licence, know-how), software, výsledky výzkumné činnosti apod.⁵⁹

Celá rozvaha jednotlivých muzeí za sledované období je uvedena v příloze č. 3. Následující dvě tabulky se zaměřují pouze na DHM a DNHM.

Tab. 3.9: Dlouhodobý hmotný majetek muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Muzeum	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	30 645	32 748	35 713	34 197	37 482	34 157
Moravské zemské muzeum	431 874	434 688	458 360	493 476	511 005	465 881
Muzeum J. A. Komenského	12 612	11 977	12 073	12 866	13 107	12 527
Muzeum loutkářských kultur	14 568	38 828	31 996	31 565	36 886	30 769
Muzeum romské kultury	10 863	10 297	9 757	9 651	8 775	9 869
Muzeum skla a bižuterie	90 110	89 660	90 472	90 985	94 569	91 159
Muzeum umění	63 898	62 275	70 349	71 151	73 189	68 172
Národní muzeum	2 363 512	2 349 372	2 328 544	2 340 048	2 437 233	2 363 742
Národní technické muzeum	1 138 096	1 234 278	1 364 945	1 419 132	1 528 613	1 337 013
Slezské zemské muzeum	401 358	435 304	432 060	424 988	421 267	422 995
Technické muzeum	330 747	333 955	336 699	332 304	332 050	333 151
Uměleckoprůmyslové museum	230 364	220 150	217 575	353 834	612 913	326 967
Valašské muzeum v přírodě	244 704	261 393	280 052	289 864	319 692	279 141
Průměr všech muzeí v daném roce	412 565	424 225	436 046	454 159	494 368	444 273
Minimální zjištěná hodnota	10 863	10 297	9 757	9 651	8 775	9 869
Maximální zjištěná hodnota	2 363 512	2 349 372	2 328 544	2 340 048	2 437 233	2 363 742

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

⁵⁹ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2011.

Tabulka 3.9 zachycuje vývoj DHM sledovaných muzeí v letech 2011 - 2015. S největším množstvím DHM disponuje jednoznačně Národní muzeum, jehož průměrná hodnota DHM dosáhla částky 2 363 742 tis. Kč. Národní muzeum také vykazuje po celé období největších hodnot DHM. Co se týče struktury DHM u Národního muzea převládají jednoznačně stavby. Není se čemu divit, přece jen Národní muzeum má 16 výstavních objektů. Druhé místo zaujímá Národní technické muzeum, které disponuje s DHM v průměrné výši 1 337 013 tis. Kč a opět zde převládají stavby. Naopak nejmenším množstvím DHM disponuje po celé sledované období Muzeum romské kultury, jehož průměrná hodnota DHM činí 9 869 tis. Kč. V případě Muzea romské kultury tvoří největší část samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí. Za Muzeum romské kultury se řadí Muzeum Jana Amose Komenského, jehož průměrná výše DHM činí 12 527 tis. Kč a strukturou převládají stavby.

Tab. 3.10: Dlouhodobý nehmotný majetek muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Muzeum	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	883	875	1 565	1 311	1 210	1 169
Moravské zemské muzeum	660	560	469	607	3 463	1 152
Muzeum J. A. Komenského	111	60	10	7	75	53
Muzeum loutkářských kultur	190	190	0	0	0	76
Muzeum romské kultury	270	245	220	255	204	239
Muzeum skla a bižuterie	0	77	70	62	54	53
Muzeum umění	3 235	3 788	3 652	4 160	3 838	3 735
Národní muzeum	6 361	5 030	3 530	3 262	3 019	4 240
Národní technické muzeum	1 113	1 346	2 620	3 635	2 663	2 275
Slezské zemské muzeum	825	1 631	917	985	732	1 018
Technické muzeum	310	240	158	88	59	171
Uměleckoprůmyslové museum	507	375	224	90	35	246
Valašské muzeum v přírodě	7 747	7 520	6 491	5 565	5 238	6 512
Průměr všech muzeí v daném roce	1 709	1 687	1 533	1 541	1 584	1 611
Minimální zjištěná hodnota	0	60	0	0	0	53
Maximální zjištěná hodnota	7 747	7 520	6 491	5 565	5 238	6 512

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tabulka 3.10 ukazuje vývoj DNHM. V tomto případě má k dispozici nejvíce DNHM Valašské muzeum v přírodě a to po celou dobu sledovaného období. Průměrná výše DNHM u tohoto muzea činí 6 512 tis. Kč, od roku 2013 celou hodnotu DNHM tvořil software muzea. Výše zmíněné Národní muzeum se v tomto případě řadí na druhou příčku s průměrnou hodnotou DNHM 4 240 tis. Kč, přičemž opět je DNHM tvořen zejména softwarem muzea. Nejmenší průměrné hodnoty DNHM (53 tis. Kč) dosahují dvě muzea - Muzeum Jana Amose Komenského a Muzeum skla a bižuterie. U obou muzeí je hodnota DNHM v jednotlivých

letech tvořena pouze softwarem muzeí. Velmi malé průměrné částky DNHM (76 tis. Kč) dosahovalo také Muzeum loutkařských kultur. V průběhu sledovaného období vykazovalo Muzeum loutkařských kultur hodnoty DNHM 190 tis. Kč (2011 - 2012), tuto částku tvořil ostatní dlouhodobý nehmotný majetek. Od roku 2013 již toto muzeum nezaznamenalo žádný DNHM.

3.2.2 Míra finanční soběstačnosti muzeí

Finanční soběstačnost ve své podstatě znamená mít dostatek vlastních zdrojů na svobodné spravování dané organizace. Tato problematika finanční soběstačnosti pak souvisí s problematikou fiskálního federalismu. Na úrovni veřejných rozpočtů v rámci fiskálního federalismu se uplatňují silné finanční vazby, které jsou vyjádřeny formou poskytování dotací (v případě příspěvkových organizací se jedná o příspěvek zřizovatele) nebo naopak tím, že jsou příslušné úrovně finančně nezávislé. Tento případ pak vyjadřuje míra soběstačnosti rozpočtu. Decentralizované jednotky s nízkou mírou soběstačnosti jsou potom ty, které nejsou schopny financovat své výdaje ze svých vlastních příjmů a jsou závislé na dotacích a příspěvcích. Míru finanční soběstačnosti lze vyjádřit následujícím vzorcem (3.1):

$$\text{Míra soběstačnosti} = \frac{\text{Vlastní rozpočtové příjmy}}{\text{Celkové příjmy}} \cdot 100. \quad (3.1)$$

Čím větší hodnota vyjde, tím je míra soběstačnosti vyšší.⁶⁰

Výsledné hodnoty míry soběstačnosti sledovaných muzeí v % ukazuje následující tabulka 3.11. Potřebná data pro výpočet tohoto ukazatele nalezneme v příloze č. 4. Pro výpočet hodnot tohoto ukazatele, bylo nejdříve potřeba dopočítat vlastní rozpočtové příjmy, které se zjistily tak, že se od celkových příjmů daného muzea vždy odečetl příspěvek zřizovatele.

Z tabulky je patrné, že ani jedno muzeum, v žádném ze sledovaných let nedosáhlo ani 50 % míry soběstačnosti. **Hypotézou** práce byl předpoklad, že míra finanční soběstačnosti jednotlivých muzeí zřizovaných MK ČR je méně než 50 %. Obecně se vyžaduje co nejvyšší míra soběstačnosti organizace, avšak v tomto případě bylo předpokládáno, že muzea jako SPO nebudou dosahovat ani 50 % této míry. To znamená, že tuto hypotézu lze potvrdit, neboť všechna tato státní muzea mají vlastní rozpočtové příjmy menší než 50 % celkových příjmů a jsou tak závislá na svém zřizovateli a jeho příspěvku. Na základě tohoto zjištění byla tato **hypotéza potvrzena**.

⁶⁰ TOMÁNEK, Petr. *Veřejné finance A*. 2013.

Tab. 3.11: Míra finanční soběstačnosti muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015 (v %)

Muzeum	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	21,5	25,4	20,1	27,6	16,9	22,3
Moravské zemské muzeum	10,1	10,9	10,8	11,4	10,6	10,8
Muzeum Jana Amose Komenského	3,8	4,2	5,9	6,3	10,7	6,2
Muzeum loutkářských kultur	8,8	3,4	9,0	15,1	10,6	9,4
Muzeum romské kultury	48,8	6,1	7,6	8,7	7,4	15,7
Muzeum skla a bižuterie	14,8	10,6	10,4	14,1	18,2	13,6
Muzeum umění	8,4	5,7	3,9	9,4	6,0	6,7
Národní muzeum	17,9	16,6	14,8	19,2	16,8	17,1
Národní technické muzeum	37,0	28,4	31,1	30,0	25,8	30,4
Slezské zemské muzeum	7,7	8,2	6,9	8,8	8,4	8,0
Technické muzeum	21,8	22,6	18,9	16,5	10,7	18,1
Uměleckoprůmyslové museum	26,2	24,4	22,1	20,5	8,7	20,4
Valašské muzeum v přírodě	36,1	38,3	31,3	31,6	40,5	35,6
Průměr všech muzeí v daném roce	20,2	15,7	14,8	16,9	14,7	16,5
Minimální zjištěná hodnota	3,8	3,4	3,9	6,3	6,0	6,2
Maximální zjištěná hodnota	48,8	38,3	31,3	31,6	40,5	35,6

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Dále si můžeme všimnout, že z dlouhodobého hlediska je na tom nejlépe Valašské muzeum v přírodě, jehož míra soběstačnosti se pohybuje průměrně kolem 35,6 % v daném období. Na pomyslné druhé místo se pak zařadilo Národní technické muzeum s průměrnou hodnotou 30,4 %. Naopak nejhůře je na tom Muzeum Jana Amose Komenského, které průměrně dosahuje míry soběstačnosti 6,2 %. Hned za něj se řadí Muzeum umění v Olomouci s průměrnou hodnotou 6,7 %. Nejvyšší hodnoty míry soběstačnosti (48,8 %) je v daném období zaznamenáno v roce 2011 a to konkrétně u Muzea romské kultury. V tomto roce mělo muzeum neobvykle velké vlastní příjmy. Rok 2011 byl pro Muzeum romské kultury významný proto, že muzeum slavilo 20. výročí vzniku muzea a část celoročního programu byla určena právě k připomínce tohoto jubilea. Muzeum pořádalo několik putovních výstav a také byla dokončena stálá expozice - Příběh Romů. O nabídku těchto výstav projeví návštěvníci nezvyklý zájem a tak tržby muzea v tomto roce byly nezvykle vysoké. V dalších letech už se míra soběstačnosti pohybuje v rozmezí 6,1 - 8,7 %.

3.2.3 Celková zadluženost muzeí

Celková zadluženost patří mezi ukazatele zadluženosti, které udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování organizace. Tyto poměrové ukazatele, bývají označovány také jako ukazatele dlouhodobé finanční stability. Měří rozsah, v jakém organizace využívá k financování cizí zdroje a jak je schopná hradit své závazky. Ukazatel celkové zadluženosti

(ukazatel věřitelské rizika, debt ratio) se vypočítá jako podíl cizího kapitálu (neboli celkového dluhu) k celkovým aktivům (3.2):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \cdot 100. \quad (3.2)$$

Ukazatel poměruje, jestli je výše vlastního kapitálu přiměřená k závazkům organizace. Tento ukazatel je důležitý zejména pro věřitele organizace, kteří preferují jeho nízké hodnoty. Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů (především pro banky).⁶¹

Tab. 3.12: Celková zadluženost muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015 (v %)

Muzeum	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	6,2	8,5	5,2	9,5	7,4	7,4
Moravské zemské muzeum	2,7	3,1	6,9	2,4	2,2	3,5
Muzeum J. A. Komenského	9,5	9,2	7,9	8,1	8,3	8,6
Muzeum loutkářských kultur	2,5	1,4	3,1	3,2	1,5	2,4
Muzeum romské kultury	51,0	11,6	6,8	9,8	12,6	18,4
Muzeum skla a bižuterie	1,4	2,0	1,8	1,3	1,0	1,5
Muzeum umění	3,7	4,3	4,3	5,3	4,6	4,4
Národní muzeum	1,2	1,6	1,9	1,3	2,7	1,7
Národní technické muzeum	2,3	2,2	2,6	2,1	1,0	2,0
Slezské zemské muzeum	16,2	17,1	2,2	2,5	1,5	7,9
Technické muzeum	1,7	2,2	2,6	2,6	2,8	2,4
Uměleckoprůmyslové museum	2,0	1,7	2,4	1,4	2,0	1,9
Valašské muzeum v přírodě	3,3	2,2	3,5	5,8	1,8	3,3
Průměr všech muzeí v daném roce	8,0	5,2	3,9	4,3	3,8	5,0
Minimální zjištěná hodnota	1,2	1,4	1,8	1,3	1,0	1,5
Maximální zjištěná hodnota	51,0	17,1	7,9	9,8	12,6	18,4

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Celkovou zadluženost sledovaných muzeí zachycuje tabulka 3.12. Hodnoty cizího kapitálu a celkových aktiv pro výpočet ukazatele nalezneme v příloze č. 3. Nejnížší průměrné hodnoty celkové zadluženosti (1,5 %) dosahuje Muzeum skla a bižuterie naopak nejvyšší průměrné hodnoty (18,4 %) dosahuje Muzeum romské kultury. V roce 2011 zaznamenalo Muzeum romské kultury celkovou zadluženost ve výši 51 %. Muzeum v tomto roce dokončilo investici do výstavby a vybavení stálé expozice (Příběh Romů), přičemž na tuto investici byly použity finanční prostředky ze státní dotace (ve výši 1 198 000 Kč). V rozvaze je tato hodnota zachycena jako položka závazky k ústředním rozpočtům, která obsahuje zejména závazky z titulu dotací, grantů, příspěvků, nenávratných finančních výpomocí, apod. vůči účetním

⁶¹ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2011.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2008.

jednotkám, které jsou organizačními složkami státu a jimi zřízenými příspěvkovými organizacemi. Průměrná celková zadluženost všech muzeí za celé sledované období je pouze 5 %.

Doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti je kvóta vlastního kapitálu (finanční nezávislost, equity ratio). Tento ukazatel je vyjádřen poměrem vlastního kapitálu a celkových aktiv (3.3):

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \cdot 100 . \quad (3.3)$$

Kvóta vlastního kapitálu udává finanční nezávislost organizace. Součet těchto dvou ukazatelů je roven 1 (v tomto případě 100 %) a oba tyto ukazatele informují o finanční struktuře organizace.⁶²

Jelikož ukazatel kvóty vlastního kapitálu je v podstatě dopočtem ukazatele celkové zadluženosti do 100 %, je tento ukazatel uveden v příloze č. 5.

3.3 Analýza vybraných ukazatelů

Tato část se věnuje analýze vybraných ukazatelů. Tyto ukazatele budou zhodnoceny pomocí komparace za období let 2011 - 2015 a pro zhodnocení delšího časového období i za rok 2007. Jedná se o tyto ukazatele:

- mzdové náklady na zaměstnance,
- mzdové náklady na návštěvníka,
- návštěvnost na zaměstnance,
- celkové náklady na návštěvníka.

Tyto ukazatele byly vybrány především proto, aby bylo zjištěno, zda organizace poskytující veřejné služby, poskytují tyto služby efektivním způsobem. Pro lepší komparaci jsou tyto ukazatele přepočteny na zaměstnance nebo návštěvníky. Návštěvník je standardně sledovaná jednotka u organizací poskytujících veřejné služby. Potřebná data pro výpočet těchto ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 6.

3.3.1 Mzdové náklady na zaměstnance

Ukazatel mzdových nákladů na zaměstnance se vypočítá jako jednoduchý poměrový ukazatel - v čitateli jsou celkové mzdové náklady a ve jmenovateli počet zaměstnanců. Celkové mzdové náklady se skládají ze mzdových nákladů (hrubá mzda), zákonného sociálního pojištění

⁶² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2011.

(odvody za zaměstnavatele) a zákonných sociálních nákladů (odvody do fondu kulturních a sociálních potřeb). Hodnoty tohoto ukazatele nalezneme v tabulce 3.13 a jsou uvedeny v tisících Kč.

Tab. 3.13: Mzdové náklady na zaměstnance v roce 2007 a v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	287	289	307	317	341	352	321
Moravské zemské muzeum	242	307	327	325	326	321	321
Muzeum J. A. Komenského	301	316	320	338	363	380	343
Muzeum loutkářských kultur	260	291	342	279	305	329	309
Muzeum romské kultury	280	231	236	236	183	268	231
Muzeum skla a bižuterie	257	346	352	368	351	360	355
Muzeum umění	494	533	493	359	367	379	426
Národní muzeum	265	365	389	390	395	409	390
Národní technické muzeum	307	404	429	449	460	431	435
Slezské zemské muzeum	238	302	297	299	305	303	301
Technické muzeum	213	223	235	253	285	358	271
Uměleckoprůmyslové museum	331	351	305	328	335	395	343
Valašské muzeum v přírodě	280	309	322	302	312	369	323
Průměr všech muzeí v daném roce	289	328	335	326	333	358	336
Minimální zjištěná hodnota	213	223	235	236	183	268	231
Maximální zjištěná hodnota	494	533	493	449	460	431	435

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvyšší mzdové náklady na jednoho zaměstnance vykazuje v daném období Národní technické muzeum (průměrně 435 tis. Kč) a následně Muzeum umění v Olomouci (průměrně 426 tis. Kč). Nejnižší náklady na zaměstnance má Muzeum romské kultury (průměrně 231 tis. Kč) a Technické muzeum v Brně (průměrně 271 tis. Kč). Průměr všech muzeí v období let 2011 - 2015 činí 336 tis. Kč na zaměstnance. Tzn., že celkové mzdové náklady na jednoho zaměstnance muzea činí průměrně 28 000 Kč měsíčně.

To, že se hodnoty mzdových nákladů na zaměstnance v průběhu delšího časového období mění, ukazuje graf č. 1 v příloze č. 7. Tento graf zachycuje mzdové náklady na zaměstnance v roce 2007 a 2015. Lze vidět, že kromě Muzea romské kultury a Muzea umění byl zaznamenán u všech ostatních muzeí nárůst mzdových nákladů. Největší nárůst mzdových nákladů pak zaznamenalo Technické muzeum v Brně (o 145 tis. Kč na zaměstnance) a následně Národní muzeum (o 144 tis. Kč na zaměstnance).

3.3.2 Mzdové náklady na návštěvníka

Ukazatel mzdových nákladů na návštěvníka se vypočítá jako jednoduchý poměrový ukazatel, kdy v čitateli jsou celkové mzdové náklady a ve jmenovateli je počet návštěvníků. Celkové mzdové náklady se skládají ze stejných položek jako u ukazatele mzdových nákladů na zaměstnance. Hodnoty tohoto ukazatele v tabulce 3.14 jsou uvedeny v Kč.

Tab. 3.14: Mzdové náklady na návštěvníka v roce 2007 a v letech 2011 - 2015 (v Kč)

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	108	138	131	174	144	137	145
Moravské zemské muzeum	317	713	726	504	438	408	558
Muzeum J. A. Komenského	607	625	577	658	701	636	639
Muzeum loutkářských kultur	227	309	2 349	350	149	174	666
Muzeum romské kultury	534	175	869	404	334	326	421
Muzeum skla a bižuterie	318	425	531	416	308	350	406
Muzeum umění	112	171	144	163	175	190	168
Národní muzeum	214	355	644	689	712	642	609
Národní technické muzeum	245	152	245	248	239	217	220
Slezské zemské muzeum	514	452	402	428	309	429	404
Technické muzeum	318	249	317	308	271	311	291
Uměleckoprůmyslové museum	459	585	272	344	407	1 161	554
Valašské muzeum v přírodě	106	118	131	140	129	139	131
Průměr všech muzeí v daném roce	314	344	564	371	332	394	401
Minimální zjištěná hodnota	106	118	131	140	129	137	131
Maximální zjištěná hodnota	607	713	2349	689	712	1161	666

Zdroj: Vlastní zpracování.

V případě mzdových nákladů na jednoho návštěvníka muzea dosahuje průměrně nejvyšší hodnoty Muzeum loutkařských kultur (666 Kč) a poté Muzeum Jana Amose Komenského (639 Kč). Naopak nejnižší mzdové náklady na návštěvníka vykazuje Valašské muzeum v přírodě (131 Kč) a Husitské muzeum v Táboře (145 Kč). Průměr všech muzeí v období let 2011 - 2015 činí 401 Kč na návštěvníka. Tzn., že celkové mzdové náklady na jednoho návštěvníka muzea činí průměrně 33 Kč měsíčně.

Také tento ukazatel lze znázornit graficky v delším časovém období, viz graf č. 2 v příloze č. 7, který opět zachycuje mzdové náklady v roce 2007 a 2015. Z grafu je patrné, že většina muzeí zaznamenala nárůst mzdových nákladů na návštěvníka, přičemž největší nárůst zaznamenalo Uměleckoprůmyslové museum v Praze. Tento nárůst činil 702 Kč na návštěvníka. Největší pokles pak zaznamenalo Muzeum romské kultury (o 208 Kč na návštěvníka), další muzeum, které zaznamenalo pokles je Muzeum loutkařských kultur (o 53 Kč na návštěvníka), Národní

technické muzeum (o 28 Kč na návštěvníka), Slezské zemské muzeum (o 85 Kč na návštěvníka) a Technické muzeum (o 7 Kč na návštěvníka).

3.3.3 Návštěvnost na zaměstnance

Ukazatel návštěvnosti na zaměstnance se vypočítá opět jako poměrový ukazatel, kdy v čitateli je počet návštěvníků a ve jmenovateli počet zaměstnanců. Tabulka 3.15 zachycuje návštěvnost muzea na jednoho zaměstnance za rok. Muzeum umění dosahuje průměrně největšího počtu návštěvníků na zaměstnance, ale od roku 2013 návštěvnost klesá pod průměrný počet. Na druhém místě za Muzeem umění se v návštěvnosti na zaměstnance umístilo Valašské muzeum v přírodě, které zaznamenalo v letech 2011 - 2015 průměrně 2 463 návštěvníků na jednoho zaměstnance. Průměrné hodnoty nad 2 000 návštěvníků na zaměstnance pak zaznamenalo ještě Husitské muzeum (2 238 návštěvníků) a Národní technické muzeum (2 026 návštěvníků). Průměr všech muzeí v období let 2011 - 2015 dosahuje 1 259 návštěvníků na zaměstnance. Tzn., že počet návštěvníků na jednoho zaměstnance muzea dosahuje měsíčně 105 návštěvníků.

Tab. 3.15: Návštěvnost na zaměstnance v roce 2007 a v letech 2011 – 2015

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	2 657	2 087	2 350	1 825	2 361	2 568	2 238
Moravské zemské muzeum	764	431	450	645	744	787	611
Muzeum J. A. Komenského	496	506	555	513	518	597	538
Muzeum loutkářských kultur	1 143	940	145	799	2 045	1 893	1 164
Muzeum romské kultury	524	1 322	272	585	547	820	709
Muzeum skla a bižuterie	807	814	663	885	1 142	1 028	906
Muzeum umění	4 412	3 123	3 428	2 208	2 092	1 996	2 569
Národní muzeum	1 239	1 027	604	566	554	637	678
Národní technické muzeum	1 253	2 649	1 754	1 810	1 926	1 991	2 026
Slezské zemské muzeum	464	668	740	698	987	706	760
Technické muzeum	671	895	744	821	1 055	1 152	933
Uměleckoprůmyslové museum	722	601	1 121	951	823	340	767
Valašské muzeum v přírodě	2 643	2 621	2 446	2 163	2 428	2 654	2 463
Průměr všech muzeí v daném roce	1 369	1 360	1 175	1 113	1 325	1 321	1 259
Minimální zjištěná hodnota	464	431	145	513	518	340	538
Maximální zjištěná hodnota	4 412	3 123	3 428	2 208	2 428	2 654	2 569

Zdroj: Vlastní zpracování.

Grafické znázornění návštěvnosti na zaměstnance v roce 2007 a následně v roce 2015 nalezneme v grafu č. 1 v příloze č. 8. Nejvýraznější změnu zaznamenalo již zmíněné Muzeum umění, které v roce 2007 dosahovalo nejvyšší návštěvnosti na zaměstnance, konkrétně

4 412 návštěvníků. Ovšem v roce 2015 toto muzeum mělo již jen 1 996 návštěvníků na zaměstnance. Tato změna tak činila 2 416 návštěvníků na zaměstnance. Mezi další muzea, která zaznamenala nárůst návštěvníků na zaměstnance v tomto období, patří Moravské zemské muzeum (o 23 návštěvníků), Muzeum Jana Amose Komenského (o 101 návštěvníků), Muzeum loutkařských kultur (o 750 návštěvníků), Muzeum romské kultury (o 296 návštěvníků), Muzeum skla a bižuterie (o 221 návštěvníků), Národní technické muzeum (o 738 návštěvníků), Slezské zemské muzeum (o 242 návštěvníků), Technické muzeum (o 481 návštěvníků) a Valašské muzeum v přírodě (o 11 návštěvníků).

3.3.4 Celkové náklady na návštěvníka

Ukazatel celkových nákladů na návštěvníka se vypočítá jako poměrový ukazatel - v čitateli jsou celkové náklady a ve jmenovateli počet návštěvníků. Tento ukazatel zachycuje následující tabulka 3.16, která udává hodnoty v Kč.

Tab. 3.16: Celkové náklady na návštěvníka v roce 2007 a v letech 2011 - 2015 (v Kč)

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	209	316	262	360	296	384	324
Moravské zemské muzeum	594	1 200	1 178	855	732	715	936
Muzeum J. A. Komenského	1 189	1 219	1 081	1 230	1 230	1 250	1 202
Muzeum loutkařských kultur	386	717	10 656	696	318	366	2 551
Muzeum romské kultury	876	304	1 506	697	596	557	732
Muzeum skla a bižuterie	594	812	957	784	636	671	772
Muzeum umění	328	383	298	311	338	351	336
Národní muzeum	494	992	1 679	1 675	1 826	1 670	1 568
Národní technické muzeum	513	429	586	554	632	648	570
Slezské zemské muzeum	846	1 184	848	864	591	824	862
Technické muzeum	873	692	855	833	720	802	780
Uměleckoprůmyslové museum	934	1 447	572	722	1 127	3 541	1 482
Valašské muzeum v přírodě	211	227	249	296	312	282	273
Průměr všech muzeí v daném roce	619	763	1 594	760	720	928	953
Minimální zjištěná hodnota	209	227	249	296	296	282	273
Maximální zjištěná hodnota	1 189	1 447	10 656	1 675	1 826	3 541	2 551

Zdroj: Vlastní zpracování.

Průměrně nejvyšší celkové náklady na návštěvníka v letech 2011 - 2015 zaznamenalo Muzeum loutkařských kultur (2 551 Kč), naopak nejnižší náklady na návštěvníka vykázalo Valašské muzeum v přírodě (273 Kč). Je jasné, že čím nižší hodnoty muzeum dosáhne, tím je efektivnější. Pod průměrnou hodnotu 500 Kč na návštěvníka se dostalo pouze zmíněné Valašské muzeum v přírodě, Husitské muzeum a Muzeum umění. Průměr všech muzeí

v období let 2011 - 2015 dosahuje hodnoty celkových nákladů 953 Kč na návštěvníka, neboli 79 Kč měsíčně. Zde je důležité si uvědomit, že náklady na jednoho návštěvníka muzea jsou průměrně 79 Kč, ale vstupné v některých případech činí pouze 10 nebo 20 Kč. Znamená to tedy, že muzea z velké části financují vstupné a potvrzuje se zde, že se jedná o smíšený veřejný statek, kdy lidé částečně platí za veřejnou službu, ale částečně je dotována z veřejných rozpočtů.

Graficky znázorněná změna v roce 2015 oproti roku 2007 je zaznamenána v grafu č. 2 v příloze č. 8. Z grafu lze vidět, že největší změnu za dané období zaznamenalo v rámci ukazatele celkových nákladů na návštěvníka Uměleckoprůmyslové museum. To vykazalo v roce 2007 náklady na návštěvníka v částce 934 Kč, ale v roce 2015 byl zaznamenán výrazný nárůst těchto nákladů, až dosáhly částky 3 541 Kč na návštěvníka. Velký nárůst zaznamenalo také Národní muzeum, tento nárůst činil 1 176 Kč na návštěvníka. Pokles nákladů zaznamenalo pouze Muzeum loutkařských kultur (o 20 Kč na návštěvníka), Muzeum romské kultury (o 319 Kč na návštěvníka), Slezské zemské muzeum (o 22 Kč na návštěvníka) a Technické muzeum (o 71 Kč na návštěvníka).

4 ZHODNOCENÍ TECHNICKÉ EFEKTIVITY MUZEÍ

Hodnocení efektivnosti a výkonosti souboru produkčních jednotek je nezbytnou součástí manažerského rozhodování a řízení. Obecně je produkční jednotka chápána jako jednotka, která produkuje nějaké výstupy a pro jejich produkci spotřebovává nějaké vstupy. Vstupy mají zpravidla povahu minimalizační a výstupy maximalizační.

Zhodnocení technické efektivity vybraných muzeí vychází z modelu **Data Envelopment Analysis** (dále jen DEA). Model DEA slouží pro hodnocení technické efektivity homogenních produkčních jednotek systému, a to na základě velikosti vstupů a výstupů. Vstupů a výstupů může být v tomto modelu více a tak se DEA řadí do kategorie vícekritériálního rozhodování.

DEA je neparametrickou metodou využívající nástroje matematického lineárního programování. Cílem této metody je zhodnotit efektivní produkční hranici homogenních jednotek a určit jednotky efektivní a neefektivní dle spotřebovávaných zdrojů a množství produkovaného výstupu. DEA porovnává jednotky vzhledem k jednotkám nejlepším. Model má několik modifikací, které zohledňují různé požadavky, dle toho také vypadají výstupy. Modely DEA vycházejí z Farrellova modelu pro měření efektivity s jedním vstupem a jedním výstupem, který následně rozšířili Charnes, Cooper a Rhodes (CCR model) a Banker, Charnes a Cooper (BCC model).⁶³

CCR model předpokládá, že výnosy z rozsahu jsou konstantní (CRS - constant returns to scale). **BCC model** naopak předpokládá variabilní výnosy z rozsahu (VRS – variable returns to scale). V případě variabilních výnosů z rozsahu, dochází k tomu, že jednotka bude efektivní, i přesto že poměrný nárůst výstupů bude nižší případně vyšší než odpovídající nárůst vstupů. Obecně tedy platí, že v případě modelu BCC bude počet efektivních jednotek vyšší než u modelu CCR.⁶⁴

Uplatnění modelu DEA je rozsáhlé, za podmínky homogenity produkčních jednotek jej lze využít v sektoru ziskovém i neziskovém. **Homogenní produkční jednotky** neboli DMUs (decisions making units) jsou jednotky zabývající se produkcí identických nebo ekvivalentních efektů neboli výstupů těchto jednotek. **Míra efektivnosti jednotky U_q** je určena jednoduchým poměrovým ukazatelem - v čitateli jsou výstupy a ve jmenovateli vstupy. Obecně lze U_q vyjádřit pomocí rovnice (4.1), přičemž předpokladem je soubor homogenních produkčních jednotek U_1, U_2, \dots, U_n . Při sledování efektivity těchto jednotek uvažujeme r výstupů a m

⁶³ JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 2015

⁶⁴ Tamtéž.

vstupů. Matice vstupů je označena $X = \{x_{ij}, i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, n\}$, matice výstupů je označena $Y = \{y_{kj}, k = 1, 2, \dots, r, j = 1, 2, \dots, n\}$.

$$U_q = \frac{\sum_{k=1}^r u_k y_{kq}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{iq}}, \quad (4.1)$$

kde $v_i, i = 1, 2, \dots, m$ jsou váhy přiřazené i -tému vstupu a $u_k, k = 1, 2, \dots, r$ jsou váhy přiřazené k -tému výstupu. Jedná se tedy o podíl váženého součtu výstupů a váženého součtu vstupů jednotky U_q .⁶⁵

Zhodnocení muzeí zřizovaných MK ČR je provedeno pomocí dvou vytvořených modelů - **ekonomického** a **výkonového**. Oba tyto modely jsou vypočítány pomocí vstupně orientované metody DEA s konstantními výnosy z rozsahu, vstupně orientované metody DEA s variabilními výnosy z rozsahu a Malmquistova indexu. Vychází z dat, které jsou dostupné z výročních zpráv jednotlivých muzeí v roce 2007 a v letech 2011 - 2015 a ekonomických ukazatelů, které jsou dostupné v systému Ministerstva financí - ARIS a IISP - Monitor opět ve výše uvedených letech. Za účelem přesnějšího výpočtu byly hodnoty vstupů i výstupů přepočteny na jednoho zaměstnance, došlo tak k eliminaci velikostních rozdílů mezi jednotlivými muzei.

Pro hodnocení **ekonomického modelu** byly zvoleny jako vstupy celkové mzdové výdaje na zaměstnance a celkové náklady na zaměstnance vždy ve sledovaném roce. Celkové příjmy na zaměstnance a příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance pak tvořily výstupy v tomto modelu. Vstupy **výkonového modelu** tvoří počet výstav na zaměstnance a počet expozic na zaměstnance. Výstupem je počet návštěvníků na zaměstnance. Popis vstupů a výstupů pro tyto modely ukazují následující tabulky 4.1 a 4.2. Konkrétní hodnoty těchto vstupů a výstupů nalezneme v příloze č. 9 a 10.

Tab. 4.1: Charakteristika vstupů, výstupů a hodnoceného období pro ekonomický model

Model	Vstupy - X	Výstupy - Y	Hodnocené období
DEA	celkové mzdové výdaje na zaměstnance, celkové náklady na zaměstnance	celkové příjmy na zaměstnance, příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance	2007, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015
MI			2007, 2015
Zdroj dat	výroční zprávy jednotlivých muzeí; ekonomické ukazatele jednotlivých muzeí dostupné v systému Ministerstva financí - ARIS a IISP - Monitor		

Zdroj: Vlastní zpracování.

⁶⁵ JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 2015.

Tab. 4.2: Charakteristika vstupů, výstupů a hodnoceného období pro výkonový model

Model	Vstupy - X	Výstupy - Y	Hodnocené období
DEA	počet výstav na zaměstnance, počet expozic na zaměstnance	počet návštěvníků na zaměstnance	2007, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015
MI			2007, 2015
Zdroj dat	výroční zprávy jednotlivých muzeí; ekonomické ukazatele jednotlivých muzeí dostupné v systému Ministerstva financí - ARIS a IISP - Monitor		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak již bylo zmíněno analýza datových obalů, neboli DEA je vhodná k hodnocení technické efektivity jednotek vzájemně srovnatelných. V případě srovnávaných muzeí je tato podmínka dodržena, jedná se o příspěvkové organizace, které využívají stejné vstupy k produkci stejných výstupů, nicméně v jejich výkonech jsou jisté rozdíly.

Ve výsledných tabulkách obou modelů nalezneme také minimální zjištěnou hodnotu. Ta udává hodnotu nejméně efektivního muzea v daném roce.

4.1 CCR model orientovaný na vstupy

Model CCR patří mezi radiální modely. V případě modelu CRR orientovaného na vstupy to znamená, že obsahuje radiální proměnné θ_q , které udávají minimální míru potřebnou pro redukci všech vstupů (θ_q) a míru navýšení všech výstupů (ϕ_q). To vše pro dosažení efektivní hranice.

4.1.1 Metodika

Jak již bylo výše zmíněno, CCR model předpokládá konstantní výnosy z rozsahu (CRS). Výpočet efektivity dle tohoto modelu je prováděn prostřednictvím Charnes-Cooperovy transformace, tzn., že je převeden na standardní programování z lineárního lomeného programování. Koeficient efektivity je určen poměrem vážené sumy vstupů a vážené sumy výstupů. Formulace výpočtu dle CCR modelu orientovaného na vstupy (4.2) je následující:

$$\text{maximalizovat} \quad \theta(U_q) = \sum_{k=1}^r u_k y_{kq}, \quad (4.2)$$

$$\text{za podmínek} \quad \sum_{k=1}^r u_k y_{kj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0, \quad j = 1, 2, \dots, n,$$

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{iq} = 1,$$

$$u_k \geq \varepsilon, \quad i = 1, 2, \dots, r,$$

$$v_i \geq \varepsilon, \quad j = 1, 2, \dots, m.$$

V případě, že hodnota $\theta(U_q) = 1$, jednotka U_q je efektivní. Pokud je míra efektivnosti < 1 , jednotky jsou neefektivní.⁶⁶

4.1.2 Výsledky CCR modelu

Výsledky modelu DEA orientovaného na vstupy s konstantními výnosy z rozsahu ukazují dvě následující tabulky. První tabulka (tab. 4.3) zachycuje výsledky v rámci ekonomického modelu a druhá tabulka (tab. 4.4) zachycuje výsledky výkonového modelu, jejichž vstupy a výstupy byly uvedeny v tabulkách 4.1 a 4.2. Výsledky DEA modelu jsou založeny na předpokladu, že pro daný problém existuje množina produkčních možností, která je tvořena všemi přípustnými kombinacemi vstupů a výstupů. Tato množina produkčních možností je určena efektivní hranicí a v případě, že kombinace vstupů a výstupů u příslušného muzea leží na této hranici, jedná se o efektivní jednotku. Tzn., že muzeum je efektivní tehdy, pokud spotřebovává malé množství vstupů na velké množství výstupů. Pokud je tedy v tabulce u příslušného muzea hodnota $= 1$, pak je muzeum v daném roce efektivní ve srovnání s ostatními porovnávanými muzei. Pokud muzeum není efektivní, tzn., že neleží na hranici produkčních možností, je hodnota muzea < 1 . V takovém případě je nutné upravit velikost vstupů nebo výstupů tak, aby bylo muzeum schopné dosáhnout efektivnosti dle tohoto modelu. Vzhledem k tomu, že pracujeme se vstupně orientovaným modelem, lze ovlivnit zejména vstupy. Tzn. změnit vstupy jako celkové mzdové výdaje na zaměstnance a celkové náklady na zaměstnance, nebo počet výstav na zaměstnance a počet expozic na zaměstnance.

Podívejme se nejdříve na výsledky **ekonomického modelu**. Zjištěné výsledky za jednotlivá muzea zřizovaná MK ČR pomocí CCR modelu orientovaného na vstupy v rámci ekonomického modelu za rok 2007 a období let 2011 - 2015 jsou shrnuty v tabulce 4.3. V tabulce jsou hodnoty muzeí v daném roce barevně zvýrazněny. Pokud bylo dané muzeum efektivní, je zvýrazněno zelenou barvou, pokud bylo muzeum výrazně neefektivní, je zvýrazněno šedou barvou. Metoda porovnává u jednotlivých muzeí jimi dosažené hodnoty vzhledem k nejlepším hodnotám ostatních muzeí v daném roce. Základní modely DEA nezohledňují meziroční srovnání a nelze tak vyvodit žádný zásadní závěr. U ekonomického modelu bylo využito dvou vstupů - celkové mzdové výdaje na zaměstnance a celkové náklady na zaměstnance, a dvou výstupů - celkové příjmy na zaměstnance a příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance.

⁶⁶ JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 2015.
COOPER, W. W., L. M. SEIFORD a J. ZHU. *Handbook on data envelopment analysis*. 2011.

Tab. 4.3: Ekonomický model dle CCR modelu orientovaného na vstupy

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	1,000	0,835	0,984	0,970	1,000	0,976
Moravské zemské muzeum	0,978	0,597	0,970	0,968	0,988	0,966
Muzeum Jana Amose Komenského	0,978	0,588	0,999	0,995	0,988	0,955
Muzeum loutkářských kultur	0,975	0,707	1,000	0,978	1,000	0,958
Muzeum romské kultury	0,975	1,000	0,970	0,976	0,988	0,961
Muzeum skla a bižuterie	0,986	0,616	0,977	0,976	0,996	0,967
Muzeum umění	1,000	0,676	0,969	0,970	0,988	0,958
Národní muzeum	1,000	0,867	0,975	0,984	0,997	0,971
Národní technické muzeum	0,978	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Slezské zemské muzeum	0,977	0,793	0,969	0,968	0,988	0,955
Technické muzeum	1,000	0,867	0,982	1,000	0,998	0,972
Uměleckoprůmyslové museum	0,975	0,802	0,969	0,968	1,000	1,000
Valašské muzeum v přírodě	1,000	0,933	1,000	1,000	1,000	1,000
DEA = 1,000	5	2	3	3	5	3
Minimální zjištěná hodnota	0,975	0,588	0,969	0,968	0,988	0,955

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že Národní technické muzeum a Valašské muzeum v přírodě jsou téměř ve všech sledovaných letech efektivní. Devět ze třinácti sledovaných muzeí - Husitské muzeum, Muzeum loutkářských kultur, Muzeum romské kultury, Muzeum umění, Národní muzeum, Národní technické muzeum, Technické muzeum, Uměleckoprůmyslové museum a Valašské muzeum v přírodě jsou efektivní alespoň v některých letech sledovaného období. Nejvíce efektivních muzeí bylo v letech 2007 a 2014, kdy bylo efektivních 5 muzeí. Vyjma roku 2011 lze říci, že hodnoty neefektivních muzeí, přestože nedosáhly hodnoty 1, alespoň se k ní výrazně přibližovaly. Muzea nebyla tedy až tak výrazně neefektivní. Rok 2011 zaznamenal největší rozdíly v efektivitě vybraných muzeí. Efektivní jsou v tomto roce pouze dvě muzea - Muzeum romské kultury a Národní technické muzeum. Ostatní muzea jsou neefektivní, přičemž nejhorší výsledek v tomto roce zaznamenalo Muzeum Jana Amose Komenského a Moravské zemské muzeum. Národní technické muzeum bylo v roce 2011 efektivní především z toho důvodu, že v tomto roce zpřístupnilo veřejnosti zrekonstruovaný areál a výrazně se zvýšil počet návštěvníků a tak i celkové příjmy muzea. Jelikož počet zaměstnanců se výrazně nezměnil ani celkové mzdové výdaje na zaměstnance, bylo muzeum velmi efektivní. Obdobný případ nastal v případě menšího muzea - Muzea romské kultury, kdy v roce 2011 zaznamenali vyšší celkové příjmy na zaměstnance.

Výsledky **výkonového modelu** vypočítané pomocí CCR modelu orientovaného na vstupy za rok 2007 a období let 2011 - 2015 jsou shrnuty v tabulce 4.4. Výsledky v tabulce jsou

barevně zvýrazněny obdobně jako u předchozího modelu. V tomto výkonovém modelu byly využity dva vstupy - počet výstav na zaměstnance a počet expozic na zaměstnance, a jeden výstup - počet návštěvníků na zaměstnance.

Tab. 4.4: Výkonový model dle CCR modelu orientovaného na vstupy

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	0,201	0,064	0,106	0,122	0,141	0,155
Moravské zemské muzeum	0,270	0,216	0,325	0,585	0,403	0,404
Muzeum Jana Amose Komenského	0,028	0,018	0,034	0,044	0,029	0,026
Muzeum loutkářských kultur	0,054	0,027	1,000	0,301	0,367	0,251
Muzeum romské kultury	0,038	0,295	0,068	0,290	0,153	0,166
Muzeum skla a bižuterie	0,108	0,059	0,050	0,095	0,092	0,048
Muzeum umění	0,323	0,450	1,000	0,580	0,313	0,281
Národní muzeum	0,345	0,124	0,147	0,199	0,241	0,175
Národní technické muzeum	0,884	1,000	0,453	0,420	0,819	0,171
Slezské zemské muzeum	0,058	0,085	0,142	0,202	0,330	0,126
Technické muzeum	0,264	0,086	0,044	0,081	0,190	0,079
Uměleckoprůmyslové museum	0,224	0,210	0,216	0,349	0,257	0,038
Valašské muzeum v přírodě	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
DEA = 1,000	1	2	3	1	1	1
Minimální zjištěná hodnota	0,028	0,018	0,034	0,044	0,029	0,026

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledky výkonového modelu jsou výrazně horší než v případě ekonomického modelu. Efektivní ve všech letech sledovaného období je pouze Valašské muzeum v přírodě. V roce 2011 se k Valašskému muzeu v přírodě přidává Národní technické muzeum a v roce 2012 Muzeum loutkářských kultur a Muzeum umění. Ostatní muzea jsou v jednotlivých letech vzhledem k těmto nejlepším jednotkám neefektivní a to opravdu výrazně. Šedě zvýrazněné hodnoty jsou ty nejmenší, které nedosahují ani hodnoty 0,1. Lze vidět, že rok 2011 je u tohoto modelu také nejzajímavější. Šest muzeí je velmi neefektivních a nedosahují ani hodnoty 0,1. Efektivní je v tomto roce Národní technické muzeum a Valašské muzeum v přírodě. Je to především, tím že tato muzea měla vysoký počet návštěvníků na zaměstnance a počev výstav a expozic na zaměstnance byl nízký.

4.2 BCC model orientovaný na vstupy

BCC model také patří mezi radiální modely, tzn., že pro dosažení efektivní hranice jsou potřebné radiální proměnné θ_q , které udávají minimální míru nezbytnou pro redukci všech vstupů (θ_q) a míru navýšení všech výstupů (ϕ_q).

4.2.1 Metodika

Model BCC je model, který předpokládá variabilní výnosy z rozsahu (VRS). Oproti CCR modelu má BCC model v účelové funkci navíc jednu proměnnou. Tato proměnná odpovídá omezující podmínce - podmínce konvexnosti, a nebude omezena podmínkami nezápornosti. Formulace výpočtu dle BCC modelu orientovaného na vstupy (4.3) je následující:

$$\begin{aligned} \text{maximalizovat} \quad & \theta(U_q) = \sum_{k=1}^r u_k y_{kq} + \mu, \\ \text{za podmínek} \quad & \sum_{k=1}^r u_k y_{kj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} + \mu \leq 0, \quad j = 1, 2, \dots, n, \\ & \sum_{i=1}^m v_i x_{iq} = 1, \\ & u_k \geq \varepsilon, \quad i = 1, 2, \dots, r, \\ & v_i \geq \varepsilon, \quad j = 1, 2, \dots, m, \\ & \mu - free. \end{aligned} \tag{4.3}$$

Opět se hodnoty efektivity pohybují v intervalu $\langle 0, 1 \rangle$. Pokud se $\theta(U_q) = 1$, jednotka je efektivní. Hodnota nižší než 1 určuje neefektivní jednotky.⁶⁷

4.2.2 Výsledky BCC modelu

Výsledky DEA modelu orientovaného na vstupy s variabilními výnosy z rozsahu zachycují následující dvě tabulky 4.5 a 4.6. Jak již bylo zmíněno, tak v případě BCC modelu je počet efektivních jednotek vyšší než u CCR modelu. Tento model hodnotí jednotlivá muzea mírnějším způsobem než v předchozím případě. Nicméně opět platí, že muzeum je efektivní ve srovnání s ostatními v daném roce tehdy, pokud je výsledná hodnota = 1.

Opět se nejdříve podíváme na výsledky **ekonomického modelu**. Vstupy a výstupy ekonomického modelu jsou stejné jako v předchozím případě. Z tabulky 4.5 je na první pohled zřejmé, že výsledky jsou pozitivnější než u CCR modelu. Téměř ve všech letech je skoro polovina těchto muzeí efektivních a zbylá část neefektivních muzeí se výrazně přibližuje efektivní hodnotě. Valašské muzeum v přírodě je jediné muzeum, které je efektivní vzhledem k ostatním muzeím ve všech letech sledovaného období. Nejzajímavější se opět jeví rok 2011, kdy jsou mezi jednotlivými muzei největší rozdíly v efektivnosti. Efektivní jsou v tomto roce Muzeum romské kultury, Muzeum umění, Národní technické muzeum, Technické muzeum a Valašské muzeum v přírodě. Nejméně efektivní je Muzeum skla a bižuterie, následně

⁶⁷ JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 2015.
COOPER, W. W., L. M. SEIFORD a J. ZHU. *Handbook on data envelopment analysis*. 2011.

Muzeum Jana Amose Komenského, Muzeum loutkářských kultur, Slezské zemské muzeum, Moravské zemské muzeum a Uměleckoprůmyslové museum.

Tab. 4.5: Ekonomický model dle BCC modelu orientovaného na vstupy

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	1,000	0,992	1,000	0,970	1,000	1,000
Moravské zemské muzeum	0,995	0,831	0,985	0,976	0,991	0,988
Muzeum Jana Amose Komenského	0,980	0,725	1,000	0,996	0,989	0,958
Muzeum loutkářských kultur	0,991	0,779	1,000	0,985	1,000	0,977
Muzeum romské kultury	0,989	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Muzeum skla a bižuterie	0,998	0,710	0,981	0,979	0,998	0,974
Muzeum umění	1,000	1,000	0,969	0,972	0,990	0,964
Národní muzeum	1,000	0,918	0,978	1,000	0,997	0,972
Národní technické muzeum	0,979	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Slezské zemské muzeum	1,000	0,797	0,978	0,972	0,990	0,982
Technické muzeum	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,986
Uměleckoprůmyslové museum	0,978	0,833	0,981	0,970	1,000	1,000
Valašské muzeum v přírodě	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
DEA = 1,000	6	5	7	5	7	5
Minimální zjištěná hodnota	0,978	0,710	0,969	0,970	0,989	0,958

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledky **výkonového modelu** vypočítané pomocí BCC modelu orientovaného na vstupy za rok 2007 a období let 2011 - 2015 jsou shrnuty v tabulce 4.6. Obdobně jako u CCR modelu jsou vstupy a výstup ve výkonovém modelu stejné.

Tab. 4.6: Výkonový model dle BCC modelu orientovaného na vstupy

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	0,207	0,080	0,110	0,134	0,145	0,160
Moravské zemské muzeum	0,925	1,000	0,746	1,000	1,000	1,000
Muzeum Jana Amose Komenského	0,133	0,092	0,124	0,136	0,135	0,114
Muzeum loutkářských kultur	0,104	0,065	1,000	0,791	0,432	0,319
Muzeum romské kultury	0,191	0,502	0,138	0,547	0,516	0,396
Muzeum skla a bižuterie	0,279	0,190	0,147	0,166	0,192	0,112
Muzeum umění	1,000	1,000	1,000	1,000	0,362	0,339
Národní muzeum	0,607	0,313	0,488	0,649	1,000	0,730
Národní technické muzeum	1,000	1,000	0,632	0,501	1,000	0,228
Slezské zemské muzeum	0,300	0,321	0,365	0,543	0,778	0,472
Technické muzeum	0,557	0,253	0,125	0,213	0,418	0,181
Uměleckoprůmyslové museum	0,725	0,713	0,429	0,794	0,721	0,293
Valašské muzeum v přírodě	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
DEA = 1,000	3	4	3	3	4	2
Minimální zjištěná hodnota	0,104	0,065	0,110	0,134	0,135	0,112

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zjištěné výsledky výkonového modelu jsou následující. Opět se ukázalo, že Valašské muzeum v přírodě je efektivní vzhledem k ostatním muzeím ve všech letech daného období. Šedě vyznačené hodnoty ukazují nejméně efektivní jednotky, které nedosahují ani hodnoty 0,1. Tyto nejméně efektivní hodnoty a tím pádem i největší rozdíly mezi nejlepšími a nejhoršími muzei, jsou zaznamenány opět v roce 2011 a to konkrétně u Husitského muzea, Muzea Jana Amose Komenského a Muzea loutkářských kultur. U těchto muzeí jsou vstupy, počet výstav a počet expozic na zaměstnance výrazně vyšší než u ostatních muzeí v tomto roce a výstup neboli počet návštěvníků na zaměstnance, není dostatečně vysoký na to, aby byla tato muzea efektivní.

4.3 Malmquistův index

Pro organizace je také velmi důležité hodnotit vývoj efektivnosti v čase. Tento aspekt bohužel základní modely DEA nezohledňují. Jedním z kvantitativních nástrojů pro hodnocení efektivnosti usilujícím o modelové zachycení vlivu změn technologií a jejich oddělení od ostatních zdrojů zvyšování efektivnosti organizací je **Malmquistův index** (dále jen MI). MI nese jméno podle švédského statistika a ekonoma Stena Malmquista. Ten původně formuloval tento index pro odlišné účely. Pro hodnocení efektivnosti produkčních jednotek byl MI v roce 1994 upraven. Na této úpravě se podíleli autoři Färe, Grosskopf, Lindgren a Ross a při výpočtu vycházeli z DEA modelů. MI umožňuje při hodnocení změn efektivnosti v čase její rozklad na dvě složky. První složkou je změna relativní efektivity jednotky vůči souboru zbývajících jednotek a druhou složkou je změna hranice produkčních možností vyvolaná technologiemi.⁶⁸

4.3.1 Metodika

Konstrukce MI vychází z předpokladu, že objektem hodnocení jsou produkční jednotky určitého odvětví během časového období $t = 1, 2, \dots, T$. Každé období má známou výrobní technologii S^t , prostřednictvím které dochází k transformaci vstupů x^t na výstupy y^t . Funkce $D_q^t(x^t, y^t)$ charakterizuje technologie v čase t a přiřazuje hodnocené produkční jednotce U_q míru efektivnosti. V případě modelu orientovaného na vstupy platí $D_q^t(x^t, y^t) < 1$, je-li jednotka q neefektivní a $D_q^t(x^t, y^t) = 1$, je-li jednotka efektivní. Efektivní jednotky poté definují hranici produkčních možností. Funkce $D_q^{t+1}(x^t, y^t)$ dává do vztahu vstupy a výstupy z období t s technologií v období $t+1$. Funkce $D_q^t(x^{t+1}, y^{t+1})$ dává do vztahu vstupy a výstupy z období $t+1$ s technologií v období t . Přesto může nastat případ, kdy (x^{t+1}, y^{t+1}) nepatří do technologie S^t ,

⁶⁸ JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 2015.

může tak existovat případ $D_q^t(x^{t+1}, y^{t+1}) > 1$, to znamená, že hodnocená jednotka dosáhla větší efektivnosti, než jakou dovoľovala hranice produkčních možností v minulém období. Může nastat také opačný případ, kdy $D_q^{t+1}(x^t, y^t) > 1$, a to tehdy pokud došlo ke snížení průběhu hranice produkčních možností oproti minulému období.⁶⁹

MI orientovaný na vstupy M_q měřící změnu efektivnosti produkční jednotky q mezi po sobě následujícími obdobími t a $t+1$, je formulován následující rovnicí (4.4):

$$M_q(x^{t+1}, y^{t+1}, x^t, y^t) = E_q P_q, \quad (4.4)$$

kde E_q je změna relativní efektivnosti jednotky q vzhledem k ostatním jednotkám mezi obdobími t a $t+1$, P_q popisuje změnu hranice produkčních možností v důsledku vývoje technologií mezi obdobími t a $t+1$.⁷⁰

M_q tedy měří změnu produktivity mezi obdobími t a $t+1$. V případě, kdy $M_q < 1$ produktivita se zlepšuje, když $M_q = 1$ produktivita se nemění a pokud $M_q > 1$ produktivita se zhoršuje.

4.3.2 Výsledky Malmquistova indexu

Výsledky MI zachycuje tabulka 4.7, která uvádí změnu produktivity mezi roky 2007 a 2015. Tabulka uvádí výsledné hodnoty MI za ekonomický i výkonový model. V případě, že se produktivita muzea zlepšuje, hodnota je vyznačena zelenou barvou, pokud se produktivita zhoršuje, je hodnota podbarvena šedou barvou.

Lze vidět, že v tomto dlouhém období se v rámci **ekonomického modelu** nejvíce zlepšilo Národní technické muzeum, poté Uměleckoprůmyslové museum. Na pomyslném třetím místě ve zlepšování se téměř shodně umístilo Moravské zemské muzeum, Muzeum romské kultury a Muzeum loutkářských kultur. Jediné muzeum, u kterého nedošlo ke změně je Muzeum skla a bižuterie. U ostatních hodnocených muzeí došlo ke zhoršení. V rámci **výkonového modelu** došlo k výrazně největšímu zlepšení mezi lety 2007 a 2015 u Muzea loutkářských kultur, poté u Slezského zemského muzea, Muzea romské kultury. Zlepšení, i když ne tak výrazné jako v předchozích případech, zaznamenalo také Muzeum Jana Amose Komenského a Husitské muzeum. Ostatní muzea se zhoršila, přičemž jednoznačně nejhorší hodnota byla zjištěna u Uměleckoprůmyslového musea, poté u Národního technického muzea a Technického muzea. Některá muzea nezaznamenala zlepšení ani u jednoho zkoumaného modelu, nicméně Muzeum

⁶⁹ JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 2015.

⁷⁰ Tamtéž.

loutkářských kultur a Muzeum romské kultury se zlepšilo za dané období v rámci obou modelů. Početně lze vidět, že u obou modelů převládá spíše trend zhoršování technické produktivity.

Tab. 4.7: Ekonomický a výkonový model z pohledu Malmquistova indexu mezi lety 2007 a 2015

Muzeum	Ekonomický model		Výkonový model	
Husitské muzeum	1,137	↓	0,813	↑
Moravské zemské muzeum	0,992	↑	1,165	↓
Muzeum Jana Amose Komenského	1,003	↓	0,731	↑
Muzeum loutkářských kultur	0,999	↑	0,165	↑
Muzeum romské kultury	0,995	↑	0,462	↑
Muzeum skla a bižuterie	1,000	→	1,744	↓
Muzeum umění	1,020	↓	1,701	↓
Národní muzeum	1,014	↓	1,228	↓
Národní technické muzeum	0,920	↑	3,228	↓
Slezské zemské muzeum	1,002	↓	0,340	↑
Technické muzeum	1,028	↓	2,091	↓
Uměleckoprůmyslové museum	0,930	↑	4,015	↓
Valašské muzeum v přírodě	1,086	↓	1,125	↓
Zlepšení ↑	5		5	
Stagnace →	1		0	
Zhoršení ↓	7		8	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Efektivita muzeí je z velké části ovlivněna zaměřením jednotlivých muzeí, to se pak projevuje také v počtu návštěvníků, příjmech z prodeje vlastních služeb a potřebném počtu zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že tyto organizace fungují na neziskovém principu a jsou závislé na příspěvku zřizovatele. Ze strany veřejných zřizovatelů je kladen stále větší důraz na zvyšování soběstačnosti těchto organizací a snižování příspěvku zřizovatele. Nicméně při současném tlaku na zvyšování kvality a rozšiřování nabídky služeb není pro tyto organizace příliš jednoduché zvýšit efektivitu v krátkém časovém období.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení technické efektivity muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury ČR. Práce byla rozdělena do tří hlavních kapitol a na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce se zabývala charakteristikou kultury a kulturní činnosti v ČR, dále charakterizovala specifika a pravidla hospodaření státních příspěvkových organizací a v poslední řadě se zabývala muzejní činností v rámci ČR.

Praktická část se zabývala částečně charakteristikou MK ČR a jeho výdajové stránky rozpočtu, jako zřizovatele státních příspěvkových organizací v rámci kultury. Dále se tato část práce zabývala charakteristikou třinácti muzeí, u kterých je zmíněné MK ČR zřizovatelem. Součástí této kapitoly byla také analýza míry soběstačnosti a celkové zadluženosti těchto muzeí a dále analýza dalších ukazatelů. V rámci praktické části také došlo ke zhodnocení technické efektivity těchto muzeí pomocí metody DEA a ke zhodnocení technické produktivity těchto muzeí pomocí Malmquistova indexu.

Dílčím cílem č. 1 byla charakteristika muzeí zřizovaných MK ČR a zhodnocení těchto muzeí z hlediska majetku a následujících ukazatelů - mzdové náklady na zaměstnance, mzdové náklady na návštěvníka, návštěvnost na zaměstnance a celkové náklady na návštěvníka. Tohoto cíle bylo dosaženo v rámci 3. kapitoly zvané Charakteristika a analýza hospodaření muzeí v letech 2011 - 2015.

MK ČR jako ústřední orgán státní správy a jako organizační složka státu, která má vlastní kapitolu ve státním rozpočtu zřizuje celkem 29 příspěvkových organizací kulturního charakteru. Bylo zjištěno, že dle klasifikace COFOG jsou výdaje na kulturu v ČR nad průměrem EU 28. Z hlediska odvětvového členění jde nejvíce finančních prostředků na kulturu a na činnost registrovaných církví a náboženských společností. V rámci kultury je poté nejvíce podporována činnost muzeí a galerií. Ze zmíněných 29 příspěvkových organizací má 13 organizací postavení muzea. Jedná se o Husitské muzeum, Moravské zemské muzeum, Muzeum Jana Amose Komenského, Muzeum loutkářských kultur, Muzeum romské kultury, Muzeum skla a bižuterie, Muzeum umění, Národní muzeum, Národní technické muzeum, Slezské zemské muzeum, Technické muzeum, Uměleckoprůmyslové museum a Valašské muzeum v přírodě. Jak lze již z některých názvů těchto muzeí vidět, jsou tato muzea svým zaměřením velmi specifická a stát má na jejich provozování zájem, protože podporují uchovávání kulturních hodnot a jejich předávání z jedné generace na druhou. Geografické

rozmístění těchto muzeí je pouze v rámci 8 krajů ČR. Vznik nejstaršího muzea, kterým je Slezské zemské muzeum se datuje do roku 1814, naopak nejmladším muzeem je Muzeum romské kultury, které vzniklo až v roce 1991. Všechna tato muzea nejdříve vznikla jako nestátní organizace a až postupem času přešla pod správu MK ČR. Tato muzea se liší také počtem výstavních objektů, které mají k dispozici pro pořádání výstav a stálých expozic. S tím souvisí také majetek těchto muzeí.

Největší část tvoří **DHM** a konkrétně u většiny muzeí převládají stavby, pozemky, samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí a kulturní předměty. Největší hodnoty DHM vykazuje jednoznačně Národní muzeum, jehož průměrná hodnota DHM činí 2 363 742 tis. Kč. Naopak nejmenší hodnoty DHM dosahuje nejmladší muzeum - Muzeum romské kultury, jehož průměrná hodnota DHM činí 9 869 tis. Kč. Výše majetku souvisí s dobou provozování, se zaměřením muzea a rozsahem sbírkových předmětů, ale také s finanční podporou zřizovatele.

DNHM netvoří tak významnou část majetku jako DHM, ale s největší hodnotou DNHM disponuje Valašské muzeum v přírodě (průměrně 6 512 tis. Kč). Nejmenší průměrnou hodnotu DNHM (53 tis. Kč) vykazují 2 muzea - Muzeum Jana Amose Komenského a Muzeum skla a bižuterie. Strukturou je DNHM tvořen zejména softwarem muzea.

V rámci analýzy ukazatele **mzdových nákladů na zaměstnance** bylo zjištěno, že nejvyšší mzdové náklady na jednoho zaměstnance vykazuje Národní technické muzeum (průměrně 435 tis. Kč) a následně Muzeum umění (průměrně 426 tis. Kč). Nejnižší náklady na zaměstnance má Muzeum romské kultury (průměrně 231 tis. Kč) a Technické muzeum v Brně (průměrně 271 tis. Kč). Průměr všech muzeí v období let 2011 - 2015 činí 336 tis. Kč na zaměstnance. Tzn., že celkové mzdové náklady na jednoho zaměstnance muzea činí průměrně 28 000 Kč měsíčně.

Ukazatel **mzdových nákladů na návštěvníka** dosahuje v průměru všech sledovaných muzeí 401 Kč. Tzn., že celkové mzdové náklady na jednoho návštěvníka muzea činí průměrně 33 Kč měsíčně. Nejvyšší hodnoty dosahuje Muzeum loutkařských kultur (průměrně 666 Kč) a následně Muzeum Jana Amose Komenského (průměrně 639 Kč). Naopak nejnižší mzdové náklady na návštěvníka vykazuje Valašské muzeum v přírodě (průměrně 131 Kč) a Husitské muzeum v Táboře (průměrně 145 Kč).

Ukazatel **návštěvnosti na zaměstnance** vykazuje v průměru všech sledovaných muzeí ročně 1 259 návštěvníků na zaměstnance. Tzn., že počet návštěvníků na jednoho zaměstnance muzea

dosahuje měsíčně 105 návštěvníků. Průměrně největšího počtu návštěvníků na zaměstnance za rok dosahuje Muzeum umění (2 569 návštěvníků). Na druhé místo se řadí Valašské muzeum v přírodě, které zaznamenalo ve sledovaném období průměrně 2 463 návštěvníků ročně na jednoho zaměstnance. Nejnižší návštěvnost na zaměstnance pak zaznamenalo Muzeum Jana Amose Komenského (průměrně jen 538 návštěvníků za rok).

V rámci ukazatele **celkových nákladů na návštěvníka** bylo zjištěno, že průměrně nejvyšší celkové náklady na návštěvníka zaznamenalo Muzeum loutkařských kultur (2 551 Kč), naopak nejnižší náklady na návštěvníka vykazalo Valašské muzeum v přírodě (273 Kč). V tomto případě, čím nižší hodnoty muzeum dosáhne, tím je efektivnější. Pod průměrnou hodnotu 500 Kč na návštěvníka se dostalo pouze zmíněné Valašské muzeum v přírodě, Husitské muzeum a Muzeum umění. Průměr všech muzeí za sledované období dosahuje hodnoty celkových nákladů 953 Kč na návštěvníka, neboli 79 Kč měsíčně. Zde je podstatné uvědomit si, že vstupné v některých případech činí pouze 10 nebo 20 Kč. Znamená to tedy, že muzea z velké části financují vstupné a potvrzuje se zde, že se jedná o smíšený veřejný statek. Činnost muzeí, resp. celého odvětví kultury je tak z převážné části dotována z veřejných rozpočtů.

Dílčím cílem č. 2 bylo zhodnocení muzeí zřizovaných MK ČR pomocí ukazatele míry finanční soběstačnosti a celkové zadluženosti. Tohoto cíle bylo opět dosaženo v rámci 3. kapitoly zvané Charakteristika a analýza hospodaření muzeí v letech 2011 - 2015.

Finanční soběstačnost ve své podstatě znamená mít dostatek vlastních zdrojů na svobodné spravování dané organizace. **Míra finanční soběstačnosti** porovnává vlastní rozpočtové příjmy muzeí k jejich celkovým příjmům. S mírou finanční soběstačnosti souvisela také stanovená hypotéza. **Hypotézou** práce byl předpoklad, že míra finanční soběstačnosti jednotlivých muzeí zřizovaných MK ČR je méně než 50 %. Obecně se vyžaduje co nejvyšší míra finanční soběstačnosti organizace, avšak v tomto případě bylo předpokládáno, že muzea jako SPO nebudou dosahovat ani 50 % této míry. Bylo zjištěno, že ani jedno ze 13 sledovaných muzeí nedosahuje této hranice. To znamená, že tuto hypotézu lze potvrdit, neboť všechna tato státní muzea mají vlastní rozpočtové příjmy menší než 50 % celkových příjmů a jsou tak závislá na svém zřizovateli a jeho příspěvku. Na základě tohoto zjištění byla tato **hypotéza potvrzena**. Dále bylo zjištěno, že z dlouhodobějšího hlediska je na tom nejlépe Valašské muzeum v přírodě, jehož míra soběstačnosti se pohybuje průměrně kolem hodnoty 35,6 % za sledované období 2011 - 2015. Na pomyslném druhém místě se pak umístilo Národní technické muzeum, jehož průměrná hodnota činila 30,4 % za dané období. V rámci komparace těchto muzeí dopadlo nejhůře Muzeum Jana Amose Komenského, jehož průměrná míra soběstačnosti se za

sledované období pohybovala kolem hodnoty 6,2 %. Nejvyšší konkrétní hodnota míry soběstačnosti pak byla zaznamenána v roce 2011 u Muzea romské kultury, jednalo se o 48,8 %. V tomto roce mělo muzeum neobvykle velké vlastní příjmy. V dalších letech už se míra soběstačnosti u tohoto muzea pohybuje v rozmezí 6,1 % - 8,7 %. Rok 2011 byl pro Muzeum romské kultury významný proto, že muzeum slavilo 20. výročí vzniku muzea a část celoročního programu byla určena právě k připomínce tohoto jubilea. Muzeum pořádalo několik putovních výstav a také byla dokončena stálá expozice - Příběh Romů. O nabídku těchto výstav projeví návštěvníci nezvyklý zájem a tak tržby muzea v tomto roce byly nezvykle vysoké.

Ukazatel **celkové zadluženosti** dává do poměru cizí zdroje muzeí k jejich celkovým aktivům. Tento ukazatel tak poměřuje, jestli je výše vlastního kapitálu přiměřená k závazkům organizace. Nejnižší průměrné hodnoty celkové zadluženosti (1,5 %) dosahuje Muzeum skla a bižuterie, naopak nejvyšší průměrné hodnoty (18,4 %) dosahuje Muzeum romské kultury. V roce 2011 zaznamenalo Muzeum romské kultury celkovou zadluženost ve výši 51 %. Muzeum v tomto roce dokončilo investici do výstavby a vybavení stálé expozice (Příběh Romů), přičemž na tuto investici byly použity finanční prostředky ze státní dotace (ve výši 1 198 000 Kč). V rozvaze je tato hodnota zachycena jako položka závazky k ústředním rozpočtům, která obsahuje zejména závazky z titulu dotací, grantů, příspěvků, nenávratných finančních výpomocí, apod. vůči účetním jednotkám, které jsou organizačními složkami státu a jimi zřízenými příspěvkovými organizacemi. Průměrná celková zadluženost všech muzeí za celé sledované období je pouze 5 %.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení technické efektivity a technické produktivity muzeí zřizovaných Ministerstvem kultury ČR. Technická efektivita a produktivita byla hodnocena v rámci 4. kapitoly zvané Zhodnocení technické efektivity muzeí.

Technická efektivita byla zhodnocena pomocí neparametrické metody DEA, která využívá matematického lineárního programování. Tato metoda slouží pro hodnocení technické efektivity homogenních produkčních jednotek systému, a to na základě velikosti vstupů a výstupů. Vstupů a výstupů může být více, proto je DEA považována za metodu vícekritériálního rozhodování. Cílem této metody je zhodnotit efektivní produkční hranici homogenních jednotek a určit jednotky efektivní a neefektivní dle spotřebovávaných zdrojů a množství produkovaného výstupu. DEA vždy porovnává jednotky vzhledem k jednotkám nejlepším v daném roce. **Technická produktivita** byla zhodnocena pomocí Malmquistova indexu, který hodnotí vývoj efektivnosti v čase.

Pro zhodnocení technické efektivity a produktivity byly vytvořeny 2 modely - **ekonomický** a **výkonový model**, jejichž vstupy a výstupy jsou uvedeny v tabulkách 4.1 a 4.2 a konkrétní hodnoty těchto vstupů a výstupů pro jednotlivá muzea v příloze č. 9 a 10. Oba tyto modely jsou vypočítány pomocí vstupně orientovaného CCR modelu, který předpokládá konstantní výnosy z rozsahu, vstupně orientovaného BCC modelu, který předpokládá variabilní výnosy z rozsahu a Malmquistova indexu.

V případě **CCR modelu orientovaného na vstupy** bylo zjištěno, že v rámci ekonomického modelu jsou muzea více efektivní než v rámci výkonového modelu. V rámci **ekonomického modelu** bylo Národní technické muzeum a Valašské muzeum v přírodě téměř ve všech sledovaných letech efektivní. Dále lze konstatovat, že vyjma roku 2011 se hodnoty neefektivních muzeí výrazně přibližovaly k efektivní hodnotě 1. Lze tak říci, že muzea nebyla až tak výrazně neefektivní. Zmíněný rok 2011 zaznamenal největší rozdíly v efektivitě sledovaných muzeí. Efektivní byla v tomto roce pouze dvě muzea - Muzeum romské kultury a Národní technické muzeum. Ostatní muzea byla neefektivní, přičemž nejhorší výsledek v tomto roce zaznamenalo Muzeum Jana Amose Komenského a Moravské zemské muzeum. Výsledky v rámci **výkonového modelu** byly výrazně horší než u předchozího modelu. Efektivní ve všech letech sledovaného období bylo pouze Valašské muzeum v přírodě, v roce 2011 se k němu přidalo Národní technické muzeum a v roce 2012 Muzeum loutkařských kultur a Muzeum umění. Ostatní muzea byla v jednotlivých letech vzhledem k těmto nejlepším jednotkám neefektivní a to opravdu výrazně.

V případě **BCC modelu orientovaného na vstupy**, byly výsledky **ekonomického modelu** opět lepší než v případě výkonového modelu. Také celkové výsledky BCC modelu byly oproti CCR modelu pozitivnější, neboť tento model hodnotí efektivitu mírnějším způsobem. Téměř ve všech letech byla skoro polovina těchto muzeí efektivních a zbylá část neefektivních muzeí se výrazně přibližovala efektivní hodnotě. Valašské muzeum v přírodě bylo jediným muzeem, které bylo efektivní vzhledem k ostatním muzeím ve všech letech sledovaného období. V případě **výkonového modelu** se opět ukázalo, že Valašské muzeum v přírodě bylo efektivní vzhledem k ostatním muzeím ve všech letech daného období. Největší rozdíl mezi nejlepšími a nejhoršími muzei, byl zaznamenán opět v roce 2011, kdy Husitské muzeum, Muzeum Jana Amose Komenského a Muzeum loutkařských kultur dosahovalo nejnižších hodnot a tato muzea tak byla nejméně efektivní.

V rámci **Malmquistova indexu**, který hodnotil změnu efektivnosti, mezi lety 2007 a 2015 bylo zjištěno, že v případě **ekonomického modelu** se nejvíce zlepšilo Národní technické muzeum

a posléze Uměleckoprůmyslové museum. Na pomyslném třetím místě ve zlepšování se téměř shodně umístilo Moravské zemské muzeum, Muzeum romské kultury a Muzeum loutkářských kultur. Jediné muzeum, u kterého nedošlo ke změně je Muzeum skla a bižuterie. U ostatních hodnocených muzeí došlo ke zhoršení. V případě **výkonového modelu** došlo k výrazně největšímu zlepšení u Muzea loutkářských kultur, následně došlo ke zlepšení u Slezského zemského muzea a Muzea romské kultury. Méně výrazné zlepšení zaznamenalo také Muzeum Jana Amose Komenského a Husitské muzeum. Ostatní muzea se zhoršila, přičemž jednoznačně nejhorší hodnota byla zjištěna u Uměleckoprůmyslového musea, poté u Národního technického muzea a Technického muzea. U obou modelů převládá spíše trend zhoršování technické produktivity.

Výsledky těchto modelů závisí na zvolených vstupech a výstupech. Tzn., že v případě zvolení jiných vstupů a výstupů by byla efektivnost těchto muzeí odlišná. Dále je důležité uvědomit si, že komparovaná muzea jsou svým zaměřením výjimečná a stát má na jejich provozování zájem, neboť tato muzea slouží především k uchovávání kulturních hodnot ve společnosti. Nelze se tak dívat na tyto organizace jen z ekonomického pohledu, ale také z uměleckohistorického pohledu. Pro tyto organizace je v první řadě podstatné uchovávání materiálních a duchovních hodnot, které jsou jedním ze zdrojů vzdělanosti a kultivovanosti občanů a uchovávání těchto kulturních hodnot pro budoucí generace. Finanční stránka zabezpečení tak nemusí být u těchto muzeí na prvním místě.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] COOPER, W. W., L. M. SEIFORD a J. ZHU. *Handbook on data envelopment analysis*. 2nd ed. New York: Springer, 2011. Vol. 164. ISBN 978-1-4419-6150-1.
- [2] JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7431-155-0.
- [3] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [4] MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. vyd. Olomouc: ANAG, s.r.o., 2013. 263 s. ISBN 978-80-7263-825-3.
- [5] MOCKOVČIAKOVÁ, A., D. PROKŮPKOVÁ a Z. MORÁVEK. *Příspěvkové organizace 2012 - 2013*. 6. vyd. Praha: ASPI, 2012. 376 s. ISBN 978-80-7357-736-0.
- [6] MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015 až 2020*. Brno: Moravské zemské muzeum, 2015. 81 s. ISBN 978-80-7028-462-9.
- [7] MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2015*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 290 s. ISBN 978-80-7478-833-8.
- [8] OCHRANA, F., J. PAVEL a L. VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- [9] PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [10] PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [11] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 2. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2007. 224 s. ISBN 978-80-7367-280-5.
- [12] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [13] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [14] ŠKARABELOVÁ, S., J. NESHYBOVÁ a J. REKTOŘÍK. *Ekonomika kultury a masmédií*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 211 s. ISBN 978-80-210-4267-4.

- [15] UNIVERZITA KARLOVA. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 1627 s. ISBN 80-7184-164-1.

Odborné články

- [16] ANDERSSON, C., ANTELIUS, J., MANSSON, J. and K. SUND. *Technical efficiency and productivity for higher education institutions in Sweden*. Scandinavian Journal of Educational Research. 2017. Vol. 61, Issue 2, Pages 205-223. ISSN 0031-3831.
- [17] BEČICA, Jiří. *Zoological gardens in the Czech Republic and Slovakia from the view of technical efficiency and productivity*. Theoretical and Practical Aspects of Public Finance 2016. 2016. s. 132-139. ISBN 978-80-245-2155-8.
- [18] LOACH, K., ROWLEY, J. and J. GRIFFITHS. *Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries*. International Journal of Cultural Policy. 2017. Vol. 23, Issue 2, Pages 186-198. ISSN 1028-6632.
- [19] MITWALLYOVÁ, Helena. *Mají příspěvkové organizace v dnešní době své opodstatnění?* Praha: Ústav státu a práva AV ČR, v. v. i. In Právník 9/2014. s. 772-792. ISSN 0231-6625.
- [20] PLACEK, M., PUCEK, M., OCHRANA, F. a M. KRAPEK. *Application of DEA Methods for Evaluating Efficiency in Museums, Galleries, and Monuments in the Czech Republic*. European Financial System 2016: Proceedings of the 13th International Scientific Conference. 2016. s. 596-601. ISBN 978-80-210-8308-0.
- [21] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Udržitelnost příspěvkových organizací poskytujících kulturní služby*. Ekonomická teória a prax – dnes a zajtra II. 2007. s. 56-62. ISBN 978-80-8083-407-4.
- [22] TAHERI, Hamed and Sina ANSARI. *Measuring the relative efficiency of cultural-historical museums in Tehran: DEA approach*. Journal of Cultural Heritage. 2013. Vol. 14, Issue 5, Pages 431-438. ISSN 1296-2074.
- [23] VRABKOVÁ, Iveta a Ivana VAŇKOVÁ. *The Evaluation of the Technical Efficiency of the In-patient Care of University Hospitals*. Proceedings of the 19th International Conference: Theoretical and Practical Aspects of Public Finance 2014. 2014. s. 356. ISBN 978-80-7478-534-4.

Legislativa

- [24] Zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992 ústavní zákon. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1, s. 3-16. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [25] Zákon č. 2 ze dne 8. ledna 1969 o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 1, s. 16-19. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2/1969&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [26] Zákon č. 122 ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 36, s. 1686-1691. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=122/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [27] Zákon č. 218 ze dne 27. června 2000 o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 65, s. 3104-3128. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=218/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [28] Zákon č. 219 ze dne 27. června 2000 o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 65, s. 3129-3146. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=218/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [29] Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73, s. 3557-3567. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=250/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
- [30] Zákon č. 428 ze dne 8. listopadu 2012 o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů (zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 155, s. 5474-5488. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=428/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

zakonu/SearchResult.aspx?q=428/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

- [31] Zákon č. 523 ze dne 23. septembra 2004 o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*. 2004, čiastka 220, s. 4638-4659. Dostupný také z: <http://www.sczsk.sk/legislativa/z523-2004.pdf>.

Elektronické zdroje

- [32] ASOCIACE MUZEÍ A GALERIÍ. *AMG se představuje* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.cz-museums.cz/web/amg/amg-se-predstavuje>.
- [33] CENTRUM PRO VÝZKUM NEZISKOVÉHO SEKTORU. *Příspěvkové organizace jako konkurent Nestátním neziskovým organizacím* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevkove_organizace_pro_web.pdf.
- [34] GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO VZDĚLÁVÁNÍ A KULTURU. *Ekonomika kultury v Evropě* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi44cnPn_TSAhUCKYwKHcUJDCQQFggjMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mkcr.cz%2Fdoc%2Fcms_library%2Fekonomika-kultury-v-evrope-1921.doc&usg=AFQjCNFhg85f7S4_HAZMuNICldbcNgb_5Q.
- [35] HUSITSKÉ MUZEUM. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.husitskemuzeum.cz/category/dokumenty/>.
- [36] HUSITSKÉ MUZEUM. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.husitskemuzeum.cz/>.
- [37] MEZINÁRODNÍ RADA MUZEÍ ICOM. *Co je ICOM* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://network.icom.museum/icom-czech/icom/co-je-icom/>.
- [38] MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Koncepce účinnější péče o movité kulturní dědictví v České republice na léta 2010 - 2014* [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/koncepce-a-dokumenty-659.html>.
- [39] MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Kulturní politika 2001* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: http://www.nulk.cz/files/kestazeni/kulturni_politika.pdf.
- [40] MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Rezortní instituce* [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/rezortni-institute-76.html>.

- [41] MINISTERSTVO KULTURY ČR. *Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020 (s výhledem do roku 2025): Důvodová zpráva* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>.
- [42] MINISTERSTVO KULTURY. *Státní kulturní politika na léta 2015 - 2020: Plán implementace Státní kulturní politiky na léta 2015 - 2020* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika-69.html>.
- [43] MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.mzm.cz/vyrocnizpravy-mzm/>.
- [44] MORAVSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.mzm.cz/>.
- [45] MUZEUM JANA AMOSE KOMENSKÉHO. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.mjakub.cz/?idm=159>.
- [46] MUZEUM JANA AMOSE KOMENSKÉHO. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.mjakub.cz/>.
- [47] MUZEUM LOUTKAŘSKÝCH KULTUR. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.puppets.cz/muzeum/dokumenty-ke-stazeni>.
- [48] MUZEUM LOUTKAŘSKÝCH KULTUR. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.puppets.cz/>.
- [49] MUZEUM ROMSKÉ KULTURY. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.rommuz.cz/vyrocnizpravy/>.
- [50] MUZEUM ROMSKÉ KULTURY. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.rommuz.cz/>.
- [51] MUZEUM SKLA A BIŽUTERIE. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/o-muzeu/vyrocnizpravy>.
- [52] MUZEUM SKLA A BIŽUTERIE. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-02]. Dostupné z: <http://www.msb-jablonec.cz/>.
- [53] MUZEUM UMĚNÍ. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <http://www.muoz.cz/vyrocnizpravy/>.
- [54] MUZEUM UMĚNÍ. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <http://www.olmuart.cz/>.
- [55] NÁRODNÍ MUZEUM. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <http://vyrocnizpravy.nm.cz/archiv/>.
- [56] NÁRODNÍ MUZEUM. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <http://www.nm.cz/>.

- [57] NÁRODNÍ TECHNICKÉ MUZEUM. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.ntm.cz/muzeum/dokumenty/vyrocni-zpr%C3%A1vy>.
- [58] NÁRODNÍ TECHNICKÉ MUZEUM. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.ntm.cz/>.
- [59] PROCULTURE. *Info o nás*. [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.proculture.cz/info-o-nas/>.
- [60] SLEZSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.szm.cz/rubrika/140/muzeum/dokumenty/vyrocni-zpravy.html>.
- [61] SLEZSKÉ ZEMSKÉ MUZEUM. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.szm.cz/>.
- [62] TECHNICKÉ MUZEUM. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.technicalmuseum.cz/vyrocni-zpravy/>.
- [63] TECHNICKÉ MUZEUM. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <http://www.technicalmuseum.cz/>.
- [64] TOMÁNEK, Petr. Veřejné finance A. Ostrava: Ekonomická fakulta, VŠB - TUO, 2013. Dostupné z: http://lms.vsb.cz/pluginfile.php/180448/mod_resource/content/1/Ve%C5%99ejn%C3%A9%20finance%20A%202014.pdf.
- [65] UMĚLECKOPRŮMYSLOVÉ MUZEUM. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://www.upm.cz/index.php?language=cz&page=119>.
- [66] UMĚLECKOPRŮMYSLOVÉ MUZEUM. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://www.upm.cz/>.
- [67] UNESCO. *Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversitě* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_cs.pdf.
- [68] VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/cs/odborna-cinnost/vyrocni-zpravy/>.
- [69] VALAŠSKÉ MUZEUM V PŘÍRODĚ. *Webové stránky* [online]. [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://www.vmp.cz/>.

Seznam zkratek

AMG	Asociace muzeí a galerií
CES	centrální evidence sbírek
COFOG	klasifikace funkcí vládních institucí
CRS	constant returns to scale (konstantní výnosy z rozsahu)
ČR	Česká republika
DEA	Data Envelopment Analysis (Metoda datových obalů)
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNHM	dlouhodobý nehmotný majetek
EU	Evropská unie
HaNM	hmotný a nehmotný majetek
HDP	hrubý domácí produkt
ICOM	International Council of Museums (Mezinárodní rada muzeí)
KFM	krátkodobý finanční majetek
MI	Malmquistův index
MK	Ministerstvo kultury
PO	příspěvková organizace
PO ÚSC	příspěvková organizace územního samosprávného celku
SPO	státní příspěvková organizace
SR	státní rozpočet
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organizace spojených národů pro vzdělání, vědu a kulturu)
ÚSC	územní samosprávný celek
VRS	variable returns to scale (variabilní výnosy z rozsahu)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



Bc. Kristýna Verešová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vládní výdaje na rekreaci, kulturu a náboženství a na kulturní služby v letech 2011 - 2015 jako % z HDP

Příloha č. 2: Oblasti zaměření muzeí zřizovaných MK ČR

Příloha č. 3: Rozvaha muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015

Příloha č. 4: Celkové příjmy, příspěvek zřizovatele a vlastní rozpočtové příjmy muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015

Příloha č. 5: Kvóta vlastního kapitálu muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015

Příloha č. 6: Počet návštěvníků, počet zaměstnanců, mzdové náklady a celkové náklady muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a v letech 2011 - 2015

Příloha č. 7: Mzdové náklady na zaměstnance a mzdové náklady na návštěvníka muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a 2015

Příloha č. 8: Návštěvnost na zaměstnance a celkové náklady na návštěvníka muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a 2015

Příloha č. 9: Vstupy a výstupy ekonomického modelu

Příloha č. 10: Vstupy a výstup výkonového modelu

**Příloha č. 1: Vládní výdaje na rekreaci, kulturu a náboženství a na kulturní služby
v letech 2011 - 2015 jako % z HDP**

Tab. 1: Výdaje sektoru vládních institucí na rekreaci, kulturu a náboženství v letech 2011 - 2015 jako % z HDP

Členský stát EU	2011	2012	2013	2014	2015
Belgie	1,3	1,4	1,3	1,3	1,2
Bulharsko	0,7	0,8	0,8	1,5	1,7
Česká republika	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3
Dánsko	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Estonsko	1,9	1,7	2,0	2,0	2,0
EU 28	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0
Finsko	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5
Francie	1,4	1,4	1,5	1,4	1,3
Chorvatsko	0,9	1,2	1,5	1,3	1,5
Irsko	0,9	0,9	0,8	0,8	0,6
Itálie	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7
Kypr	1,2	1,0	0,9	0,9	0,9
Litva	1,0	0,8	0,8	0,9	0,9
Lotyšsko	1,6	1,5	1,6	1,7	1,6
Lucembursko	1,1	1,2	1,3	1,2	1,2
Maďarsko	1,8	1,9	1,8	2,0	2,1
Malta	0,9	0,9	0,9	1,0	1,2
Německo	0,8	0,7	1,0	1,0	1,0
Nizozemí	1,7	1,6	1,5	1,5	1,4
Polsko	1,3	1,2	1,1	1,2	1,1
Portugalsko	1,0	0,9	0,9	0,7	0,8
Rakousko	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2
Rumunsko	1,1	1,2	1,0	1,1	1,2
Řecko	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Slovensko	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0
Slovinsko	1,9	1,9	1,8	1,7	1,6
Spojené království	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7
Španělsko	1,5	1,2	1,2	1,2	1,1
Švédsko	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1

Zdroj: Eurostat: Kultura. Výdaje sektoru vládních institucí dle klasifikace COFOG.

Tab. 2: Výdaje sektoru vládních institucí na kulturní služby v letech 2011 - 2015 jako % z HDP

Členský stát EU	2011	2012	2013	2014	2015
Belgie	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Bulharsko	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7
Česká republika	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Dánsko	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Estonsko	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1
EU 28	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
Finsko	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Francie	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7
Chorvatsko	0,5	0,5	0,7	0,6	0,7
Irsko	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2
Itálie	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4
Kypr	0,4	0,3	0,3	0,2	0,3
Litva	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Lotyšsko	1,0	1,1	1,2	1,2	1,1
Lucembursko	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Maďarsko	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8
Malta	0,6	0,6	0,7	0,8	0,9
Německo	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Nizozemí	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
Polsko	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6
Portugalsko	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2
Rakousko	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5
Rumunsko	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Řecko	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Slovensko	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Slovinsko	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7
Spojené království	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Španělsko	0,6	0,5	0,4	0,5	-
Švédsko	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5

Zdroj: Eurostat: Kultura. Výdaje sektoru vládních institucí dle klasifikace COFOG.

Příloha č. 2: Oblasti zaměření muzeí zřizovaných MK ČR

Tab. 1: Muzea zřizovaná MK ČR a jejich obory zaměření

Muzeum	Obory
Husitské muzeum	Církev - dějiny, liturgické předměty; Historie, regionální historie, osobnosti; Husitství
Moravské zemské muzeum	Přírodověda - obecně, osobnosti
Muzeum Jana Amose Komenského	Architektura, urbanismus; Didaktické a interaktivní expozice; Etnografie; Historie, regionální historie, osobnosti; Jan Amos Komenský; Literatura - dějiny, osobnosti; Muzeum v přírodě, skanzen, lidová architektura; Školství - dějiny, pedagogika, osobnosti; Šlechtické, měšťanské, lidové interiéry, nábytek
Muzeum loutkářských kultur	Divadlo - dějiny, osobnosti, scénografie; Hračky, loutky
Muzeum romské kultury	Kultura Romů a Sintů, romských subetnických skupin a komunit
Muzeum skla a bižuterie	Dokumentace vědy, techniky a práce - obecně, osobnosti; Historie, regionální historie, osobnosti; Numismatika, medailérství, mincovnictví; Sklo a porcelán
Muzeum umění	Architektura, urbanismus; Barokní a rokokové umění; Fotografie, fotografická technika; Geologie a mineralogie, drahé kameny; Gotické umění; Knihovny, knižní kultura; Malířství, kresba, grafika; Renesanční umění; Secese; Sochařství; Umění 19. století; Umění 20. století
Národní muzeum	Antropologie; Archeologie; Dějiny 20. století; Entomologie; Geologie a mineralogie, drahé kameny; Historie, regionální historie, osobnosti; Paleontologie; Pravěk; Starověké dějiny; Středověké dějiny; Vlastivěda regionu; Zoologie
Národní technické muzeum	Alchymie; Architektura, urbanismus; Archivy, archiválie; Astronomie, vesmír, UFO, kosmonautika; Didaktické a interaktivní expozice; Dokumentace vědy, techniky a práce - obecně, osobnosti; Domácnost - vybavení, nářadí, bytová kultura; Doprava, letectvo; Elektrická energie - výroba, vynálezy, osobnosti; Film - dějiny filmu, osobnosti; Fotografie, fotografická technika; Hasičská technika; Historické motocykly, automobily a velocipеды; Historie, regionální historie, osobnosti; Hodiny; Hornictví, těžba nerostů; Informační centra, oddělení pro styk s veřejností; Knihovny, knižní kultura; Kovářství; Měřicí technika; Modely, modelářství; Mořeplavba, paroplavba, vorařství, rybníkářství, rybářství; Muzejnictví - dějiny, osobnosti; Podzemní chodby, historická sklepení, štoly, jeskyně; Restaurování, konzervování a preparování; Strojírenství; Umělecká litina; Umělecké řemeslo, užité umění, design; Zvonařství, kampanologie; Železářství, hutnictví; Železnice
Slezské zemské muzeum	Archeologie; Botanika; Dějiny 20. století; Divadlo - dějiny, osobnosti, scénografie; Druhá světová válka, fortifikační stavby ČSR; Entomologie; Etnografie; Geologie a mineralogie, drahé kameny; Historie, regionální historie, osobnosti; Hudba - dějiny, hudební nástroje, osobnosti; Literatura - dějiny, osobnosti; Muzejnictví - dějiny, osobnosti; Numismatika, medailérství, mincovnictví; Paleontologie; Přírodověda - obecně, osobnosti; Vojenství - dějiny, zbraně, fortifikace; Zoologie
Technické muzeum	Didaktické a interaktivní expozice; Dokumentace vědy, techniky a práce - obecně, osobnosti; Doprava, letectvo; Handicapovaní občané; Historické motocykly, automobily a velocipеды; Hudba - dějiny, hudební nástroje, osobnosti; Kovářství, Řemeslná výroba, cechy, družstva
Uměleckoprůmyslové museum	Fotografie, fotografická technika; Hodiny; Hračky, loutky; Keramika; Kovářství; Malířství, kresba, grafika; Odívání, textil, doplňky, krajky, obuv; Sklo a porcelán; Šlechtické, měšťanské, lidové interiéry, nábytek; Šperky, bižuterie; Umělecké řemeslo, užité umění, design; Výroba textilu
Valašské muzeum v přírodě	Architektura, urbanismus; Dokumentace vědy, techniky a práce - obecně, osobnosti; Etnografie; Kovářství; Mlynářství; Muzeum v přírodě, skanzen, lidová architektura; Potravinářství, zemědělství, pěstitelství, chovatelství; Řemeslná výroba, cechy, družstva; Sakrální stavby a interiér; Secese; Šlechtické, měšťanské, lidové interiéry, nábytek

Zdroj: AMG. Vlastní zpracování.

Příloha č. 3: Rozvaha muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015

Tab. 1: Rozvaha muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2011 (v tis. Kč)

2011	Husitské m.	Mor. zemské m.	M. JAK	M. loutk. kultur	M. romské kultury	M. skla a bižuterie	M. umění	Národní m.	Národní technické m.	Slezské zemské m.	Techn. m.	Uměl. m.	Valaš. m. v přírodě
Aktiva celkem	37 268	444 953	17 879	16 587	25 787	94 176	94 949	2 450 521	1 190 662	464 992	340 986	271 918	271 690
Stálá aktiva	31 528	432 535	12 722	14 758	11 134	90 110	67 158	2 369 873	1 139 208	402 183	331 057	230 871	253 210
DNHM	883	660	111	190	270	0	3 235	6 361	1 113	825	310	507	7 747
DHM	30 645	431 874	12 612	14 568	10 863	90 110	63 898	2 363 512	1 138 096	401 358	330 747	230 364	244 704
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0	25	0	0	0	0	0	759
Oběžná aktiva	5 740	12 418	5 157	1 829	14 654	4 067	27 791	80 648	51 453	62 809	9 930	41 047	18 480
Zásoby	2 576	3 326	1 658	1 365	428	1 050	6 550	8 043	1 386	4 155	1 725	7 222	6 721
Kr. pohledávky	1 214	3 323	959	173	12 487	506	419	19 958	6 512	54 631	1 777	2 133	1 895
KFM	1 950	5 769	2 540	291	1 739	2 511	20 822	52 647	43 555	4 024	6 427	31 692	9 865
Pasiva celkem	37 268	444 953	17 879	16 587	25 787	94 176	94 949	2 450 521	1 190 662	464 992	340 986	271 918	271 690
Vlastní kapitál	34 963	432 995	16 184	16 168	12 637	92 814	91 413	2 421 624	1 163 126	389 830	335 125	266 463	262 836
Jmění účetní jednotky a upravující položky	31 981	428 827	14 607	14 958	11 180	90 831	71 460	2 374 406	1 139 249	385 400	330 798	227 580	254 172
Fondy účetní jednotky	2 982	4 143	1 578	1 210	1 457	1 884	19 954	47 218	18 050	4 430	4 078	38 273	8 664
Výsledek hospodaření	0	25	0	0	0	99	0	0	5 826	0	249	610	0
Cizí zdroje	2 305	11 958	1 695	419	13 150	1 362	3 535	28 897	27 536	75 162	5 861	5 455	8 854
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	74	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	57	0	0	0	0	0	0	345	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	2 305	11 901	1 695	419	13 150	1 362	3 535	28 897	27 117	75 162	5 861	5 455	8 854

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 2: Rozvaha muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2012 (v tis. Kč)

2012	Husitské m.	Mor. zemské m.	M. JAK	M. loutk. kultur	M. romské kultury	M. skla a bižuterie	M. umění	Národní m.	Národní technické m.	Slezské zemské m.	Techn. m.	Uměl. m.	Valaš. m. v přírodě
Aktiva celkem	39 879	452 548	18 260	41 149	13 143	95 701	93 039	2 452 679	1 294 035	533 891	348 539	253 137	287 699
Stálá aktiva	33 623	435 248	12 037	39 018	10 543	89 738	66 088	2 354 402	1 235 644	436 951	334 195	220 525	268 913
DNHM	875	560	60	190	245	77	3 788	5 030	1 346	1 631	240	375	7 520
DHM	32 748	434 688	11 977	38 828	10 297	89 660	62 275	2 349 372	1 234 278	435 304	333 955	220 150	261 393
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0	25	0	20	16	0	0	0
Oběžná aktiva	6 256	17 301	6 222	2 131	2 601	5 963	26 951	98 277	58 391	96 940	14 344	32 612	18 785
Zásoby	2 417	3 340	1 644	1 224	428	955	6 899	8 392	2 602	4 242	1 562	6 739	6 581
Kr. pohledávky	1 085	8 486	627	252	687	714	902	21 161	3 506	87 684	1 073	1 022	2 519
KFM	2 754	5 474	3 952	656	1 486	4 293	19 151	68 725	52 283	5 014	11 709	24 851	9 686
Pasiva celkem	39 879	452 548	18 260	41 149	13 143	95 701	93 039	2 452 679	1 294 035	533 891	348 539	253 137	287 699
Vlastní kapitál	36 504	438 367	16 576	40 571	11 613	93 827	89 066	2 414 417	1 265 667	442 693	340 829	248 876	281 338
Jmění účetní jednotky a upravující položky	34 076	431 117	13 920	39 218	10 592	90 505	70 368	2 359 235	1 229 843	438 070	334 352	216 289	270 634
Fondy účetní jednotky	2 415	7 224	2 262	1 353	1 019	3 200	18 698	54 909	32 131	4 623	6 049	32 587	10 704
Výsledek hospodaření	14	26	394	0	2	121	0	272	3 693	0	429	0	0
Cizí zdroje	3 375	14 181	1 684	578	1 530	1 874	3 973	38 263	28 368	91 198	7 710	4 261	6 361
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	74	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	4 059	0	0	0	0	34	0	171	85 275	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 375	10 121	1 684	578	1 530	1 874	3 939	38 263	28 124	5 923	7 710	4 261	6 361

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 3: Rozvaha muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2013 (v tis. Kč)

2013	Husitské m.	Mor. zemské m.	M. JAK	M. loutk. kultur	M. romské kultury	M. skla a bižuterie	M. umění	Národní m.	Národní technické m.	Slezské zemské m.	Techn. m.	Uměl. m.	Valaš. m. v přírodě
Aktiva celkem	42 151	494 330	18 901	35 563	12 139	96 518	93 092	2 448 849	1 418 445	454 608	357 395	246 997	311 191
Stálá aktiva	37 278	458 829	12 082	31 996	9 978	90 542	74 026	2 332 074	1 367 585	432 993	336 857	217 799	286 543
DNHM	1 565	469	10	0	220	70	3 652	3 530	2 620	917	158	224	6 491
DHM	35 713	458 360	12 073	31 996	9 757	90 472	70 349	2 328 544	1 364 945	432 060	336 699	217 575	280 052
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0	25	0	20	16	0	0	0
Oběžná aktiva	4 873	35 501	6 819	3 567	2 162	5 976	19 066	116 776	50 860	21 615	20 538	29 197	24 648
Zásoby	2 548	3 339	1 648	1 231	68	1 030	7 092	9 329	1 390	4 356	1 315	6 795	8 120
Kr. pohledávky	620	27 382	411	559	152	758	1 281	27 742	3 304	3 880	1 720	1 047	2 744
KFM	1 706	4 779	4 760	1 777	1 942	4 189	10 693	79 705	46 166	13 379	17 503	21 355	13 784
Pasiva celkem	42 151	494 330	18 901	35 563	12 139	96 518	93 092	2 448 849	1 418 445	454 608	357 395	246 997	311 191
Vlastní kapitál	39 961	460 036	17 414	34 447	11 308	94 766	89 060	2 402 576	1 382 046	444 574	348 087	241 130	300 308
Jmění účetní jednotky a upravující položky	37 730	454 390	14 000	31 996	9 834	91 307	78 306	2 336 874	1 344 154	433 884	337 197	214 583	288 422
Fondy účetní jednotky	2 175	5 646	3 060	2 326	1 378	3 322	10 630	65 679	36 138	10 689	10 560	26 547	9 616
Výsledek hospodaření	56	0	354	125	97	137	124	23	1 753	0	331	0	2 270
Cizí zdroje	2 191	34 294	1 487	1 116	831	1 752	4 032	46 274	36 400	10 035	9 308	5 867	10 882
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	24 823	0	0	0	0	0	0	281	2 063	0	0	0
Krátkodobé závazky	2 191	9 472	1 487	1 116	831	1 752	4 032	46 274	36 118	7 971	9 308	5 867	10 882

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 4: Rozvaha muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2014 (v tis. Kč)

2014	Husitské m.	Mor. zemské m.	M. JAK	M. loutk. kultur	M. romské kultury	M. skla a bižuterie	M. umění	Národní m.	Národní technické m.	Slezské zemské m.	Techn. m.	Uměl. m.	Valaš. m. v přírodě
Aktiva celkem	42 348	505 960	19 443	35 184	11 346	97 695	91 764	2 422 375	1 474 622	450 674	351 990	377 266	329 068
Stálá aktiva	35 508	494 083	12 873	31 565	9 907	91 047	75 336	2 343 310	1 422 789	425 989	332 392	353 924	295 429
DNHM	1 311	607	7	0	255	62	4 160	3 262	3 635	985	88	90	5 565
DHM	34 197	493 476	12 866	31 565	9 651	90 985	71 151	2 340 048	1 419 132	424 988	332 304	353 834	289 864
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0	25	0	22	16	0	0	0
Oběžná aktiva	6 839	11 877	6 570	3 619	1 439	6 648	16 428	79 065	51 833	24 685	19 598	23 342	33 639
Zásoby	2 367	3 215	1 602	1 199	64	1 060	6 267	9 716	2 401	4 396	1 234	6 060	8 573
Kr. pohledávky	959	5 047	800	589	292	96	488	20 752	4 603	3 579	1 277	1 755	4 105
KFM	3 513	3 615	4 168	1 830	1 084	5 492	9 673	48 597	44 829	16 709	17 087	15 527	20 961
Pasiva celkem	42 348	505 960	19 443	35 184	11 346	97 695	91 764	2 422 375	1 474 622	450 674	351 990	377 266	329 068
Vlastní kapitál	38 313	493 568	17 873	34 069	10 229	96 464	86 889	2 390 987	1 443 121	439 595	342 816	371 802	309 959
Jmění účetní jednotky a upravující položky	35 961	489 700	14 754	31 517	9 763	91 727	79 616	2 348 622	1 409 399	426 993	332 325	350 682	297 265
Fondy účetní jednotky	2 188	3 868	3 119	2 406	466	4 582	7 273	42 365	33 500	12 602	10 491	21 120	12 665
Výsledek hospodaření	164	0	0	146	0	156	0	0	222	0	0	0	30
Cizí zdroje	4 035	12 391	1 570	1 115	1 117	1 231	4 875	31 389	31 501	11 079	9 174	5 464	19 109
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	263	0	0	0	0	0	0	276	2 683	0	0	0
Krátkodobé závazky	4 035	12 129	1 570	1 115	1 117	1 231	4 875	31 389	31 225	8 396	9 174	5 464	19 109

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 5: Rozvaha muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2015 (v tis. Kč)

2015	Husitské m.	Mor. zemské m.	M. JAK	M. loutk. kultur	M. romské kultury	M. skla a bižuterie	M. umění	Národní m.	Národní technické m.	Slezské zemské m.	Techn. m.	Uměl. m.	Valaš. m. v přírodě
Aktiva celkem	44 602	529 368	18 113	40 224	11 992	101 004	93 532	2 522 473	1 580 545	448 045	349 439	632 498	352 321
Stálá aktiva	38 691	514 468	13 183	36 886	8 979	94 624	77 052	2 440 252	1 531 297	422 015	332 108	612 948	324 930
DNHM	1 210	3 463	75	0	204	54	3 838	3 019	2 663	732	59	35	5 238
DHM	37 482	511 005	13 107	36 886	8 775	94 569	73 189	2 437 233	1 528 613	421 267	332 050	612 913	319 692
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0	25	0	22	16	0	0	0
Oběžná aktiva	5 911	14 900	4 931	3 337	3 013	6 381	16 480	82 221	49 248	26 030	17 331	19 550	27 391
Zásoby	2 214	3 190	1 572	1 035	79	926	5 068	10 321	3 176	4 484	1 096	6 089	7 155
Kr. pohledávky	436	2 524	603	140	873	89	479	26 900	3 784	436	781	2 080	3 192
KFM	3 262	9 185	2 756	2 163	2 061	5 366	10 932	45 000	42 288	21 111	15 453	11 382	17 044
Pasiva celkem	44 602	529 368	18 113	40 224	11 992	101 004	93 532	2 522 473	1 580 545	448 045	349 439	632 498	352 321
Vlastní kapitál	41 291	517 580	16 607	39 600	10 479	99 969	89 250	2 455 029	1 565 498	441 120	339 624	619 975	345 850
Jmění účetní jednotky a upravující položky	39 143	507 590	15 015	36 886	8 835	95 318	81 332	2 424 345	1 530 362	422 829	332 343	607 742	326 758
Fondy účetní jednotky	2 011	8 561	1 591	2 714	1 568	4 428	7 761	30 081	31 189	18 291	6 999	10 625	15 321
Výsledek hospodaření	137	1 429	0	0	75	224	156	602	3 946	0	282	1 607	3 772
Cizí zdroje	3 311	11 788	1 507	623	1 513	1 035	4 282	67 444	15 048	6 925	9 815	12 523	6 470
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	50	0	0	0	0	0	0	276	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 311	11 738	1 507	623	1 513	1 035	4 282	67 444	14 772	6 925	9 815	12 523	6 470

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Příloha č. 4: Celkové příjmy, příspěvek zřizovatele a vlastní rozpočtové příjmy muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015

Tab. 1: Celkové příjmy, příspěvek zřizovatele a vlastní rozpočtové příjmy v roce 2011 (v tis. Kč)

2011	Celkové příjmy	Příspěvek zřizovatele	Vlastní rozpočtové příjmy
Husitské muzeum	25 722	20 200	5 522
Moravské zemské muzeum	108 207	97 245	10 962
Muzeum Jana Amose Komenského	13 564	13 055	509
Muzeum loutkářských kultur	10 775	9 824	951
Muzeum romské kultury	23 798	12 195	11 603
Muzeum skla a bižuterie	17 937	15 274	2 663
Muzeum umění	71 779	65 774	6 005
Národní muzeum	427 418	350 781	76 637
Národní technické muzeum	132 314	83 373	48 941
Slezské zemské muzeum	83 980	77 521	6 459
Technické muzeum	73 339	57 318	16 021
Uměleckoprůmyslové museum	84 899	62 645	22 254
Valašské muzeum v přírodě	63 148	40 323	22 825

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 2: Celkové příjmy, příspěvek zřizovatele a vlastní rozpočtové příjmy v roce 2012 (v tis. Kč)

2012	Celkové příjmy	Příspěvek zřizovatele	Vlastní rozpočtové příjmy
Husitské muzeum	23 421	17 475	5 946
Moravské zemské muzeum	111 858	99 689	12 169
Muzeum Jana Amose Komenského	12 992	12 450	542
Muzeum loutkářských kultur	23 241	22 448	793
Muzeum romské kultury	12 298	11 548	750
Muzeum skla a bižuterie	16 597	14 841	1 756
Muzeum umění	67 420	63 547	3 873
Národní muzeum	424 073	353 577	70 496
Národní technické muzeum	120 834	86 548	34 286
Slezské zemské muzeum	72 795	66 844	5 951
Technické muzeum	74 822	57 903	16 919
Uměleckoprůmyslové museum	62 878	47 557	15 321
Valašské muzeum v přírodě	62 651	38 685	23 966

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 3: Celkové příjmy, příspěvek zřizovatele a vlastní rozpočtové příjmy v roce 2013 (v tis. Kč)

2013	Celkové příjmy	Příspěvek zřizovatele	Vlastní rozpočtové příjmy
Husitské muzeum	25 649	20 488	5 161
Moravské zemské muzeum	116 876	104 295	12 581
Muzeum Jana Amose Komenského	12 988	12 225	763
Muzeum loutkářských kultur	12 360	11 242	1 118
Muzeum romské kultury	11 918	11 009	909
Muzeum skla a bižuterie	17 494	15 680	1 814
Muzeum umění	63 379	60 937	2 442
Národní muzeum	409 629	348 999	60 630
Národní technické muzeum	118 092	81 397	36 695
Slezské zemské muzeum	71 214	66 299	4 915
Technické muzeum	78 974	64 028	14 946
Uměleckoprůmyslové museum	67 309	52 422	14 887
Valašské muzeum v přírodě	71 335	49 010	22 325

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 4: Celkové příjmy, příspěvek zřizovatele a vlastní rozpočtové příjmy v roce 2014 (v tis. Kč)

2014	Celkové příjmy	Příspěvek zřizovatele	Vlastní rozpočtové příjmy
Husitské muzeum	26 728	19 358	7 370
Moravské zemské muzeum	117 075	103 700	13 375
Muzeum Jana Amose Komenského	12 750	11 945	805
Muzeum loutkářských kultur	12 515	10 628	1 887
Muzeum romské kultury	12 070	11 020	1 050
Muzeum skla a bižuterie	19 776	16 991	2 785
Muzeum umění	72 834	66 014	6 820
Národní muzeum	442 342	357 276	85 066
Národní technické muzeum	146 250	102 350	43 900
Slezské zemské muzeum	68 874	62 804	6 070
Technické muzeum	81 963	68 448	13 515
Uměleckoprůmyslové museum	91 822	73 007	18 815
Valašské muzeum v přírodě	82 597	56 464	26 133

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 5: Celkové příjmy, příspěvek zřizovatele a vlastní rozpočtové příjmy v roce 2015 (v tis. Kč)

2015	Celkové příjmy	Příspěvek zřizovatele	Vlastní rozpočtové příjmy
Husitské muzeum	40 597	33 728	6 869
Moravské zemské muzeum	125 688	112 309	13 379
Muzeum Jana Amose Komenského	14 927	13 329	1 598
Muzeum loutkářských kultur	13 175	11 776	1 399
Muzeum romské kultury	13 323	12 339	984
Muzeum skla a bižuterie	18 842	15 416	3 426
Muzeum umění	71 020	66 770	4 250
Národní muzeum	451 989	376 018	75 971
Národní technické muzeum	162 754	120 773	41 981
Slezské zemské muzeum	70 431	64 489	5 942
Technické muzeum	86 201	76 996	9 205
Uměleckoprůmyslové museum	116 010	105 885	10 125
Valašské muzeum v přírodě	84 737	50 421	34 316

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Příloha č. 5: Kvóta vlastního kapitálu muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015

Tab. 1: Kvóta vlastního kapitálu muzeí zřizovaných MK ČR v letech 2011 - 2015 (v %)

Kvóta vlastního kapitálu	2011	2012	2013	2014	2015	Průměr 2011-2015
Husitské muzeum	93,8	91,5	94,8	90,5	92,6	92,6
Moravské zemské muzeum	97,3	96,9	93,1	97,6	97,8	96,5
Muzeum J. A. Komenského	90,5	90,8	92,1	91,9	91,7	91,4
Muzeum loutkářských kultur	97,5	98,6	96,9	96,8	98,4	97,6
Muzeum romské kultury	49,0	88,4	93,2	90,2	87,4	81,6
Muzeum skla a bižuterie	98,6	98,0	98,2	98,7	99,0	98,5
Muzeum umění	96,3	95,7	95,7	94,7	95,4	95,6
Národní muzeum	98,8	98,4	98,1	98,7	97,3	98,3
Národní technické muzeum	97,7	97,8	97,4	97,9	99,0	98,0
Slezské zemské muzeum	83,8	82,9	97,8	97,5	98,5	92,1
Technické muzeum	98,3	97,8	97,4	97,4	97,2	97,6
Uměleckoprůmyslové museum	98,0	98,3	97,6	98,6	98,0	98,1
Valašské muzeum v přírodě	96,7	97,8	96,5	94,2	98,2	96,7
Průměr všech muzeí v daném roce	92,0	94,8	96,1	95,7	96,2	95,0
Minimální zjištěná hodnota	49,0	82,9	92,1	90,2	87,4	81,6
Maximální zjištěná hodnota	98,8	98,6	98,2	98,7	99,0	98,5

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozvaha jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Příloha č. 6: Počet návštěvníků, počet zaměstnanců, mzdové náklady a celkové náklady muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a v letech 2011 - 2015

Tab. 1: Počet návštěvníků muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a v letech 2011 - 2015

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	103 635	81 400	89 286	71 183	89 699	105 298
Moravské zemské muzeum	205 604	90 115	94 958	136 763	160 020	173 880
Muzeum Jana Amose Komenského	11 402	11 126 ⁷¹	11 650	10 269	10 364	11 946
Muzeum loutkářských kultur	20 577	15 036	2 181	17 569	38 857	35 971
Muzeum romské kultury	11 003	40 992	8 163	16 962	20 246	23 792
Muzeum skla a bižuterie	26 617	21 970	17 225	22 134	30 835	27 751
Muzeum umění	238 244	187 368	226 252	203 153	215 453	201 605
Národní muzeum	686 608	429 078	252 398	244 583	242 309	270 231
Národní technické muzeum	177 894 ⁷²	294 003	199 968	210 004	231 083	244 941
Slezské zemské muzeum	57 956	70 836	85 810	82 400	116 457	85 464
Technické muzeum	82 520	105 631	86 992	94 358	113 894	107 101
Uměleckoprůmyslové museum	70 039	58 259	109 853	93 223	81 505	32 304
Valašské muzeum v přírodě	290 756	277 838	251 980	233 595	264 640	286 664

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 2: Počet zaměstnanců muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a v letech 2011 - 2015

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	39	39	38	39	38	41
Moravské zemské muzeum	269	209	211	212	215	221
Muzeum Jana Amose Komenského	23	22	21	20	20	20
Muzeum loutkářských kultur	18	16	15	22	19	19
Muzeum romské kultury	21	31	30	29	37	29
Muzeum skla a bižuterie	33	27	26	25	27	27
Muzeum umění	54	60	66	92	103	101
Národní muzeum	554	418	418	432	437	424
Národní technické muzeum	142	111	114	116	120	123
Slezské zemské muzeum	125	106	116	118	118	121
Technické muzeum	123	118	117	115	108	93
Uměleckoprůmyslové museum	97 ⁷³	97 ⁷⁴	98	98	99	95
Valašské muzeum v přírodě	110	106	103	108	109	108

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

⁷¹ Tato hodnota byla dopočítána pomocí aritmetického průměru.

⁷² V roce 2007 bylo muzeum uzavřeno kvůli rekonstrukci, proto byla místo hodnoty 0 dosazena návštěvnost z roku 2005 před zahájením rozsáhlé rekonstrukce. Nešlo využít aritmetického průměru hodnot v letech 2011 - 2015, protože průměrná hodnota byla příliš vysoká a návštěvnost muzea před rekonstrukcí byla výrazně nižší.

⁷³ Tato hodnota byla dopočítána pomocí aritmetického průměru.

⁷⁴ Tato hodnota byla dopočítána pomocí aritmetického průměru.

Tab. 3: Mzdové náklady muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	11 188	11 257	11 653	12 382	12 944	14 417
Moravské zemské muzeum	65 232	64 240	68 894	68 881	70 090	70 981
Muzeum J. A. Komenského	6 919	6 957	6 722	6 757	7 269	7 594
Muzeum loutkářských kultur	4 674	4 650	5 123	6 147	5 800	6 248
Muzeum romské kultury	5 880	7 159	7 093	6 845	6 761	7 765
Muzeum skla a bižuterie	8 472	9 344	9 142	9 204	9 482	9 720
Muzeum umění	26 651	31 973	32 517	33 028	37 770	38 252
Národní muzeum	147 063	152 387	162 670	168 499	172 609	173 418
Národní technické muzeum	43 535	44 797	48 920	52 090	55 247	53 073
Slezské zemské muzeum	29 765	32 042	34 496	35 235	35 942	36 682
Technické muzeum	26 249	26 279	27 542	29 064	30 810	33 290
Uměleckoprůmyslové museum	32 137	34 057	29 848	32 113	33 175	37 507
Valašské muzeum v přírodě	30 850	32 769	33 120	32 647	34 051	39 827

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

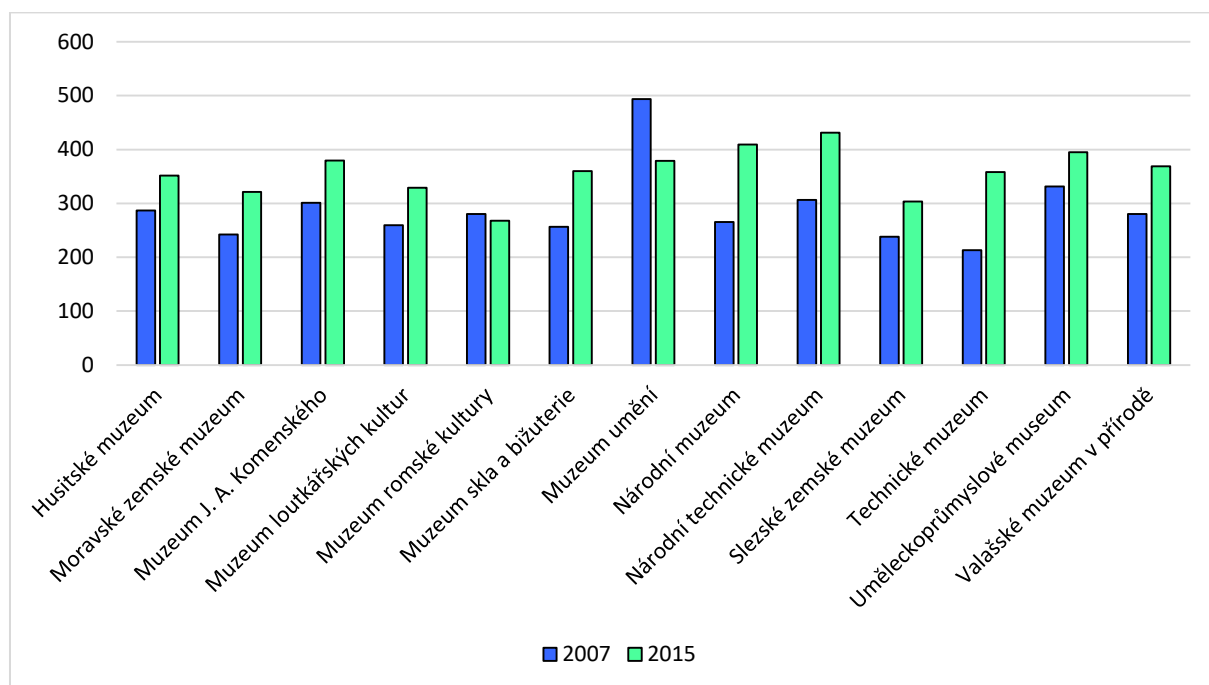
Tab. 4: Celkové náklady muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a v letech 2011 - 2015 (v tis. Kč)

Muzeum	2007	2011	2012	2013	2014	2015
Husitské muzeum	21 710	25 722	23 407	25 593	26 564	40 460
Moravské zemské muzeum	122 220	108 170	111 833	116 876	117 075	124 259
Muzeum J. A. Komenského	13 552	13 564	12 598	12 633	12 750	14 927
Muzeum loutkářských kultur	7 953	10 775	23 241	12 235	12 369	13 175
Muzeum romské kultury	9 635	12 473	12 297	11 821	12 070	13 248
Muzeum skla a bižuterie	15 798	17 838	16 476	17 357	19 620	18 619
Muzeum umění	78 081	71 779	67 420	63 255	72 834	70 864
Národní muzeum	339 195	425 613	423 800	409 605	442 342	451 387
Národní technické muzeum	91 277	126 263	117 141	116 339	146 028	158 808
Slezské zemské muzeum	49 040	83 894	72 795	71 214	68 874	70 431
Technické muzeum	72 014	73 090	74 393	78 643	81 963	85 919
Uměleckoprůmyslové museum	65 382	84 290	62 878	67 309	91 822	114 402
Valašské muzeum v přírodě	61 332	63 059	62 651	69 065	82 567	80 965

Zdroj: IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

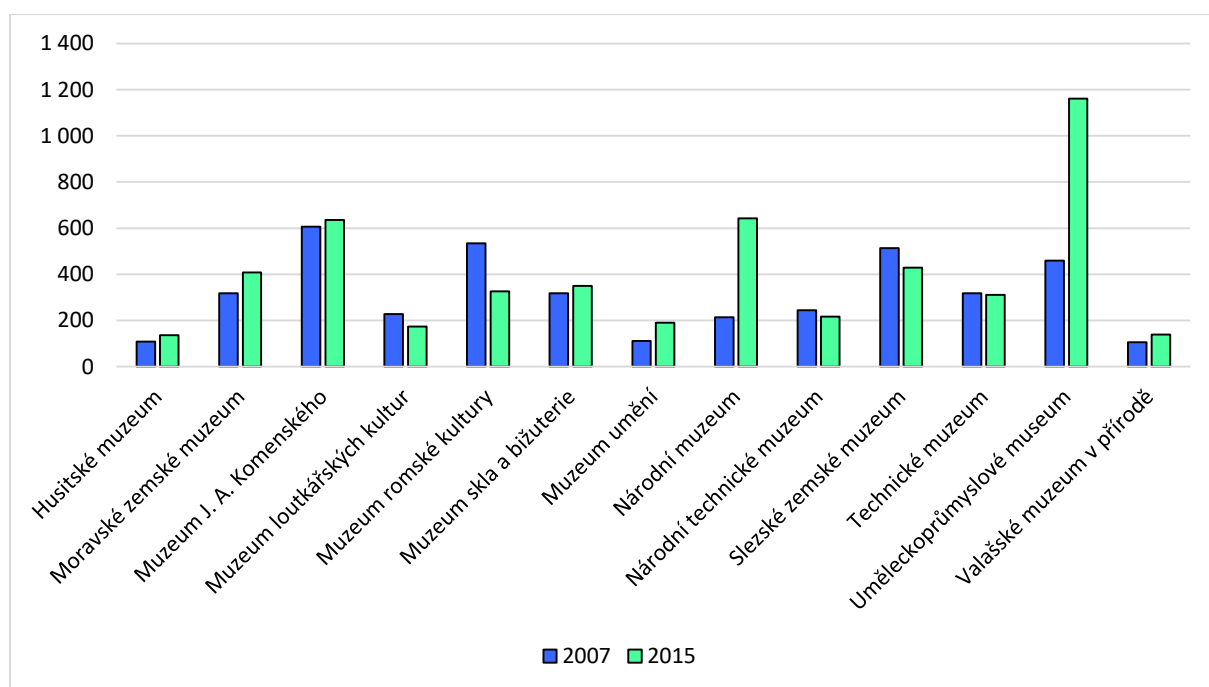
**Příloha č. 7: Mzdové náklady na zaměstnance a návštěvníka muzeí zřizovaných MK ČR
v roce 2007 a 2015**

Graf č. 1: Mzdové náklady na zaměstnance v roce 2007 a 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování.

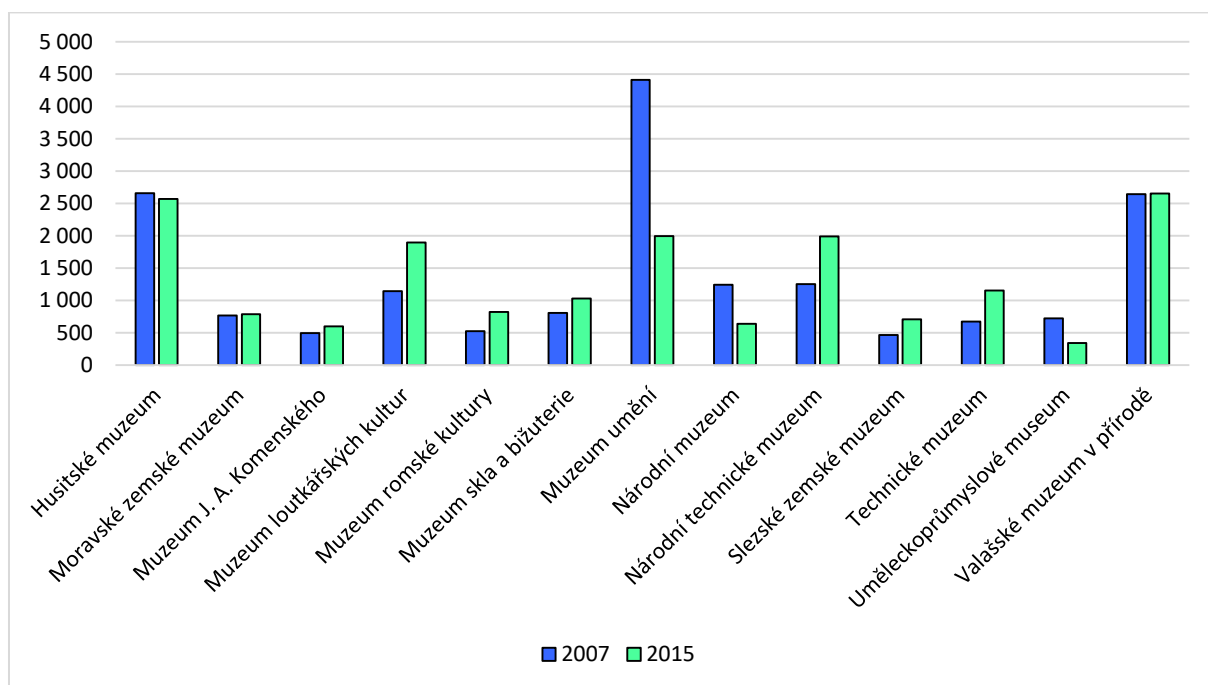
Graf č. 2: Mzdové náklady na návštěvníka v roce 2007 a 2015 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování.

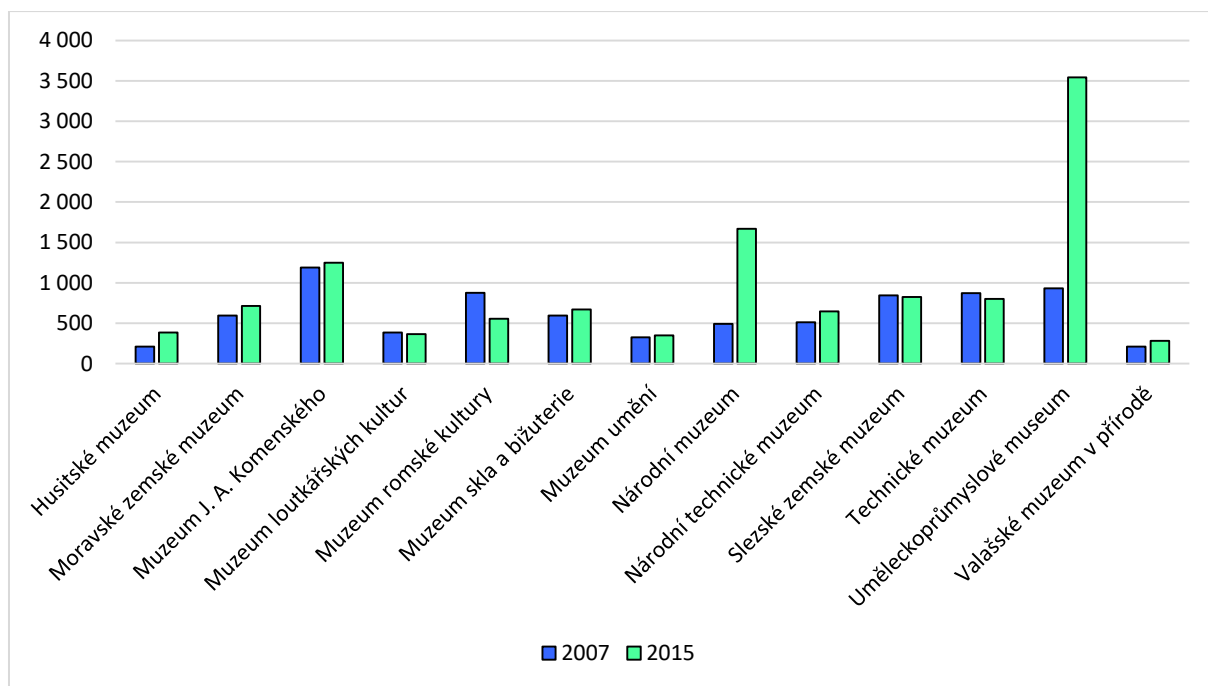
Příloha č. 8: Návštěvnost na zaměstnance a celkové náklady na návštěvníka muzeí zřizovaných MK ČR v roce 2007 a 2015

Graf č. 1: Návštěvnost na zaměstnance v roce 2007 a 2015



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 2: Celkové náklady na návštěvníka v roce 2007 a 2015 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 9: Vstupy a výstupy ekonomického modelu

Tab. 1: Vstupy a výstupy ekonomického modelu v roce 2007 (v tis. Kč)

2007	Vstupy - X		Výstupy - Y	
	Celkové mzdové výdaje na zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance	Celkové příjmy na zaměstnance	Příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance
Husitské muzeum	286,87	556,67	558,31	151,05
Moravské zemské muzeum	242,50	454,35	455,83	29,20
Muzeum J. A. Komenského	300,83	589,22	591,00	8,61
Muzeum loutkářských kultur	259,67	441,83	441,83	19,39
Muzeum romské kultury	280,00	458,81	458,95	12,76
Muzeum skla a bižuterie	256,73	478,73	484,45	25,42
Muzeum umění	493,54	1 445,94	1 442,56	14,06
Národní muzeum	265,46	612,27	628,21	112,47
Národní technické muzeum	306,58	642,80	645,11	29,52
Slezské zemské muzeum	238,12	392,32	393,14	14,94
Technické muzeum	213,41	585,48	585,70	103,93
Uměleckoprůmyslové museum	331,31	674,04	674,04	70,81
Valašské muzeum v přírodě	280,45	557,56	566,01	143,17

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 2: Vstupy a výstupy ekonomického modelu v roce 2011 (v tis. Kč)

2011	Vstupy - X		Výstupy - Y	
	Celkové mzdové výdaje na zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance	Celkové příjmy na zaměstnance	Příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance
Husitské muzeum	288,64	659,54	659,54	118,87
Moravské zemské muzeum	307,37	517,56	517,74	24,63
Muzeum J. A. Komenského	316,23	616,55	616,55	8,05
Muzeum loutkářských kultur	290,63	673,44	673,44	22,81
Muzeum romské kultury	230,94	402,35	767,68	5,16
Muzeum skla a bižuterie	346,07	660,67	664,33	37,33
Muzeum umění	532,88	1 196,32	1 196,32	11,28
Národní muzeum	364,56	1 018,21	1 022,53	61,72
Národní technické muzeum	403,58	1 137,50	1 192,02	294,27
Slezské zemské muzeum	302,28	791,45	792,26	14,08
Technické muzeum	222,70	619,41	621,52	43,02
Uměleckoprůmyslové museum	351,10	868,97	875,25	121,45
Valašské muzeum v přírodě	309,14	594,90	595,74	139,68

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 3: Vstupy a výstupy ekonomického modelu v roce 2012 (v tis. Kč)

2012	Vstupy - X		Výstupy - Y	
	Celkové mzdové výdaje na zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance	Celkové příjmy na zaměstnance	Příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance
Husitské muzeum	306,66	615,97	616,34	123,11
Moravské zemské muzeum	326,51	530,01	530,13	27,76
Muzeum J. A. Komenského	320,10	599,90	618,67	8,33
Muzeum loutkářských kultur	341,53	1 549,40	1 549,40	8,80
Muzeum romské kultury	236,43	409,90	409,93	7,13
Muzeum skla a bižuterie	351,62	633,69	638,35	35,81
Muzeum umění	492,68	1 021,52	1 021,52	10,98
Národní muzeum	389,16	1 013,88	1 014,53	29,34
Národní technické muzeum	429,12	1 027,55	1 059,95	190,13
Slezské zemské muzeum	297,38	627,54	627,54	17,41
Technické muzeum	235,40	635,84	639,50	36,85
Uměleckoprůmyslové museum	304,57	641,61	641,61	51,24
Valašské muzeum v přírodě	321,55	608,26	608,26	136,17

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 4: Vstupy a výstupy ekonomického modelu v roce 2013 (v tis. Kč)

2013	Vstupy - X		Výstupy - Y	
	Celkové mzdové výdaje na zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance	Celkové příjmy na zaměstnance	Příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance
Husitské muzeum	317,49	656,23	657,67	104,41
Moravské zemské muzeum	324,91	551,30	551,30	24,97
Muzeum J. A. Komenského	337,85	631,65	649,40	5,80
Muzeum loutkářských kultur	279,41	556,14	561,82	25,86
Muzeum romské kultury	236,03	407,62	410,97	7,76
Muzeum skla a bižuterie	368,16	694,28	699,76	40,36
Muzeum umění	359,00	687,55	688,90	7,33
Národní muzeum	390,04	948,16	948,22	36,04
Národní technické muzeum	449,05	1 002,92	1 018,03	194,05
Slezské zemské muzeum	298,60	603,51	603,51	16,78
Technické muzeum	252,73	683,85	686,73	41,49
Uměleckoprůmyslové museum	327,68	686,83	686,83	57,03
Valašské muzeum v přírodě	302,29	639,49	660,51	133,69

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 5: Vstupy a výstupy ekonomického modelu v roce 2014 (v tis. Kč)

2014	Vstupy - X		Výstupy - Y	
	Celkové mzdové výdaje na zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance	Celkové příjmy na zaměstnance	Příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance
Husitské muzeum	340,63	699,05	703,37	158,92
Moravské zemské muzeum	326,00	544,53	544,53	24,20
Muzeum J. A. Komenského	363,45	637,50	637,50	7,50
Muzeum loutkářských kultur	305,26	651,00	658,68	32,11
Muzeum romské kultury	182,73	326,22	326,22	6,62
Muzeum skla a bižuterie	351,19	726,67	732,44	34,85
Muzeum umění	366,70	707,13	707,13	17,60
Národní muzeum	394,99	1 012,22	1 012,22	31,55
Národní technické muzeum	460,39	1 216,90	1 218,75	214,27
Slezské zemské muzeum	304,59	583,68	583,68	21,97
Technické muzeum	285,28	758,92	758,92	51,91
Uměleckoprůmyslové museum	335,10	927,49	927,49	99,90
Valašské muzeum v přírodě	312,39	757,50	757,77	154,61

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 6: Vstupy a výstupy ekonomického modelu v roce 2015 (v tis. Kč)

2015	Vstupy - X		Výstupy - Y	
	Celkové mzdové výdaje na zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance	Celkové příjmy na zaměstnance	Příjmy z prodeje vlastních služeb na zaměstnance
Husitské muzeum	351,63	986,83	990,17	135,56
Moravské zemské muzeum	321,18	562,26	568,72	23,00
Muzeum J. A. Komenského	379,70	746,35	746,35	8,05
Muzeum loutkářských kultur	328,84	693,42	693,42	28,00
Muzeum romské kultury	267,76	456,83	459,41	10,69
Muzeum skla a bižuterie	360,00	689,59	697,85	46,85
Muzeum umění	378,73	701,62	703,17	16,53
Národní muzeum	409,00	1 064,59	1 066,01	49,03
Národní technické muzeum	431,49	1 291,12	1 323,20	213,02
Slezské zemské muzeum	303,16	582,07	582,07	16,48
Technické muzeum	357,96	923,86	926,89	55,39
Uměleckoprůmyslové museum	394,81	1 204,23	1 221,16	63,82
Valašské muzeum v přírodě	368,77	749,68	784,60	159,44

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. IISSP – MONITOR: Rozpočty jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Příloha č. 10: Vstupy a výstup výkonového modelu

Tab. 1: Vstupy a výstup výkonového modelu v roce 2007

2007	Vstupy - X		Výstup - Y
	Počet výstav na zaměstnance	Počet expozic na zaměstnance	Počet návštěvníků na zaměstnance
Husitské muzeum	0,59	0,31	2 657,31
Moravské zemské muzeum	0,13	0,01	764,33
Muzeum J. A. Komenského	0,78	0,17	495,74
Muzeum loutkářských kultur	0,94	0,28	1 143,17
Muzeum romské kultury	0,76	0,05	523,95
Muzeum skla a bižuterie	0,33	0,12	806,58
Muzeum umění	0,61	0,06	4 411,93
Národní muzeum	0,16	0,05	1 239,36
Národní technické muzeum	0,06	0,06	1 252,77
Slezské zemské muzeum	0,36	0,06	463,65
Technické muzeum	0,11	0,14	670,89
Uměleckoprůmyslové museum	0,14	0,03	722,05
Valašské muzeum v přírodě	0,12	0,01	2 643,24

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 2: Vstupy a výstup výkonového modelu v roce 2011

2011	Vstupy - X		Výstup - Y
	Počet výstav na zaměstnance	Počet expozic na zaměstnance	Počet návštěvníků na zaměstnance
Husitské muzeum	0,69	0,31	2 087,18
Moravské zemské muzeum	0,09	0,01	431,17
Muzeum J. A. Komenského	0,68	0,23	505,73
Muzeum loutkářských kultur	1,25	0,25	939,75
Muzeum romské kultury	0,81	0,03	1 322,32
Muzeum skla a bižuterie	0,26	0,15	813,70
Muzeum umění	0,57	0,05	3 122,80
Národní muzeum	0,21	0,06	1 026,50
Národní technické muzeum	0,02	0,05	2 648,68
Slezské zemské muzeum	0,22	0,06	668,26
Technické muzeum	0,12	0,15	895,18
Uměleckoprůmyslové museum	0,14	0,02	600,61
Valašské muzeum v přírodě	0,07	0,02	2 621,11

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 3: Vstupy a výstup výkonového modelu v roce 2012

2012	Vstupy - X		Výstup - Y
	Počet výstav na zaměstnance	Počet expozic na zaměstnance	Počet návštěvníků na zaměstnance
Husitské muzeum	0,71	0,26	2 349,63
Moravské zemské muzeum	0,15	0,01	450,04
Muzeum J. A. Komenského	0,71	0,19	554,76
Muzeum loutkářských kultur	0,13	0,00	145,40
Muzeum romské kultury	0,90	0,03	272,10
Muzeum skla a bižuterie	0,62	0,15	662,50
Muzeum umění	0,61	0,03	3 428,06
Národní muzeum	0,18	0,05	603,82
Národní technické muzeum	0,12	0,06	1 754,11
Slezské zemské muzeum	0,25	0,06	739,74
Technické muzeum	0,69	0,20	743,52
Uměleckoprůmyslové museum	0,19	0,06	1 120,95
Valašské muzeum v přírodě	0,08	0,03	2 446,41

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 4: Vstupy a výstup výkonového modelu v roce 2013

2013	Vstupy - X		Výstup - Y
	Počet výstav na zaměstnance	Počet expozic na zaměstnance	Počet návštěvníků na zaměstnance
Husitské muzeum	0,62	0,26	1 825,21
Moravské zemské muzeum	0,18	0,02	645,11
Muzeum J. A. Komenského	0,95	0,20	513,45
Muzeum loutkářských kultur	0,09	0,05	798,59
Muzeum romské kultury	0,69	0,03	584,90
Muzeum skla a bižuterie	0,80	0,16	885,36
Muzeum umění	0,30	0,07	2 208,18
Národní muzeum	0,16	0,05	566,16
Národní technické muzeum	0,13	0,11	1 810,38
Slezské zemské muzeum	0,18	0,06	698,31
Technické muzeum	0,30	0,21	820,50
Uměleckoprůmyslové museum	0,08	0,09	951,26
Valašské muzeum v přírodě	0,06	0,04	2 162,92

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 5: Vstupy a výstup výkonového modelu v roce 2014

2014	Vstupy - X		Výstup - Y
	Počet výstav na zaměstnance	Počet expozic na zaměstnance	Počet návštěvníků na zaměstnance
Husitské muzeum	0,95	0,29	2 360,50
Moravské zemské muzeum	0,14	0,01	744,28
Muzeum J. A. Komenského	1,00	0,20	518,20
Muzeum loutkářských kultur	0,32	0,05	2 045,11
Muzeum romské kultury	0,54	0,03	547,19
Muzeum skla a bižuterie	0,70	0,15	1 142,04
Muzeum umění	0,38	0,06	2 091,78
Národní muzeum	0,13	0,05	554,48
Národní technické muzeum	0,13	0,12	1 925,69
Slezské zemské muzeum	0,17	0,06	986,92
Technické muzeum	0,31	0,22	1 054,57
Uměleckoprůmyslové museum	0,18	0,13	823,28
Valašské muzeum v přírodě	0,14	0,02	2 427,89

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.

Tab. 6: Vstupy a výstup výkonového modelu v roce 2015

2015	Vstupy - X		Výstup - Y
	Počet výstav na zaměstnance	Počet expozic na zaměstnance	Počet návštěvníků na zaměstnance
Husitské muzeum	0,46	0,27	2 568,24
Moravské zemské muzeum	0,15	0,01	786,79
Muzeum J. A. Komenského	0,65	0,20	597,30
Muzeum loutkářských kultur	0,32	0,05	1 893,21
Muzeum romské kultury	0,66	0,03	820,41
Muzeum skla a bižuterie	0,93	0,15	1 027,81
Muzeum umění	0,41	0,05	1 996,09
Národní muzeum	0,10	0,05	637,34
Národní technické muzeum	0,33	0,12	1 991,39
Slezské zemské muzeum	0,16	0,06	706,31
Technické muzeum	0,41	0,26	1 151,62
Uměleckoprůmyslové museum	0,25	0,14	340,04
Valašské muzeum v přírodě	0,07	0,02	2 654,30

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých muzeí. Vlastní zpracování.